

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E DI ORGANIZZAZIONE 2024-2026

## INDICE

Premessa .....	4
Sezione 1 – ARTI in breve.....	5
1.1 Scheda anagrafica dell’amministrazione .....	5
Contesto.....	5
Organi.....	7
Assetto organizzativo .....	8
Assetto gestionale.....	10
1.2 Visione e missione .....	11
1.3 Stakeholders .....	15
Sezione 2 – Performance e anticorruzione.....	17
2.1 Performance strategica di ARTI .....	17
2.1.1 Gli obiettivi strategici 2024-2026 di ARTI .....	17
2.1.2 Risultati attesi .....	18
2.1.3 Obiettivi, indicatori e target .....	21
2.1.4 Attività in programma nel triennio 2024-2026.....	21
2.2 Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2024-2026.....	30
2.2.1 Prevenzione della Corruzione.....	31
2.2.1.1 Analisi del contesto esterno.....	31
2.2.1.2 Analisi del contesto interno .....	32
2.2.1.3 Misure di prevenzione del rischio anticorruzione.....	33
2.2.2 Piano Triennale della Trasparenza.....	36
2.2.2.1 Contenuti e finalità .....	36
2.2.2.2 La Responsabilità in tema di Trasparenza.....	36
2.2.2.3 Gli obiettivi di Trasparenza .....	37
2.2.2.4 Le iniziative per la trasparenza e le iniziative per la legalità e la promozione della cultura dell’integrità .....	37
Sezione 3 - Organizzazione e capitale umano.....	38
3.1 Organizzazione del lavoro agile .....	38
3.1.1 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile .....	39
3.1.2 Condizioni abilitanti del lavoro agile.....	43

3.1.3 Programma di sviluppo del lavoro agile e modalità attuative .....	46
3.1.3.1 Il programma digitalizzazione .....	47
3.1.4 Sintesi delle azioni previste per lo sviluppo del lavoro agile .....	48
3.2 Piano triennale dei fabbisogni di personale .....	50
3.2.1 Introduzione.....	50
3.2.2 Quadro normativo nazionale di riferimento .....	51
3.2.3 Dotazione organica .....	51
3.3 Piano della formazione .....	53
Sezione 4 - Monitoraggio.....	63
Performance .....	63
Trasparenza e anticorruzione .....	63
Lavoro Agile.....	64
Fabbisogno del personale e formazione .....	64

## ALLEGATI

1. Piano della performance 2024-2026. Obiettivi strategici
2. Registro anticorruzione
3. Obiettivi di trasparenza
4. Modulo formazione

## Premessa

Il D.L. n. 80/2021 “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”, convertito con modificazioni dalla L. n.113/2021, ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), successivamente integrato e modificato dalle disposizioni di cui:

- all’art. 1, comma 12, del decreto-legge 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con modificazioni dalla legge n. 25 febbraio 2022, n. 15, per quanto attiene le disposizioni di cui ai commi 5 e 6;
- all’art. 1, comma 12, del decreto-legge 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con modificazioni dalla legge n. 25 febbraio 2022, n. 15, introduttivo del comma 6-bis;

Il PIAO ha come obiettivo quello di “assicurare la qualità e la trasparenza dell’attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso”.

Le finalità del PIAO sono, dunque, in sintesi:

- consentire un maggior coordinamento dell’attività programmatica delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione;
- assicurare una migliore qualità e trasparenza dell’attività amministrativa e dei servizi ai cittadini e alle imprese.

Il Legislatore, al fine di sostenere le amministrazioni di ridotte dimensioni nell’attuazione del PIAO, ha previsto modalità semplificate di predisposizione del documento da elaborare secondo un modello tipo adottato dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, previa intesa in sede di Conferenza unificata (D.M. n. 132/2022). Le semplificazioni riguardano anche la sottosezione dedicata alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza

L’Agenzia regionale per la tecnologia e l’innovazione, di seguito ARTI o Agenzia, adotta una forma semplificata del PIAO in coerenza con le suddette Linee Guida.

In particolare, il PIAO di ARTI prevede un’organizzazione sezionale, così definita:

Sezione I – ARTI in breve

Sezione II – Performance e Anticorruzione

Sezione III – Organizzazione e capitale umano

Sezione IV – Monitoraggio

## Sezione 1 – ARTI in breve

L'ARTI è un ente strumentale della Regione Puglia, pienamente operativo dall'autunno del 2005 a seguito delle Deliberazioni di Giunta Regionale n. 1172 del 06/08/2005 e n. 1297 del 20/09/05. L'organizzazione e la struttura dell'ARTI, inizialmente disciplinate dalla legge istitutiva (L.R. n. 1 del 7 gennaio 2004) e dal "Modello organizzativo e dotazione organica", sono state parzialmente modificate a seguito dell'approvazione della L.R. 7 febbraio 2018, n. 4 "Legge di riordino dell'Agenzia regionale per la tecnologia e l'innovazione (ARTI)".

La legge di riordino ha elencato le seguenti finalità istituzionali dell'Agenzia:

- la promozione della competitività e dell'innovazione dei sistemi produttivi, dell'efficientamento energetico, dello sfruttamento delle fonti rinnovabili, delle politiche regionali di sviluppo economico;
- lo sviluppo della conoscenza e il sostegno alla ricerca scientifica, all'innovazione tecnologica, alla diffusione delle tecnologie digitali e al sistema di istruzione e universitario;
- il supporto alle politiche regionali di promozione e tutela del lavoro e della formazione professionale, alle politiche giovanili, a quelle di internazionalizzazione dei sistemi produttivi e di cooperazione interregionale.

Con la D.G.R. n. 523 del 21 aprile 2023 la Regione Puglia ha approvato l'iter per la nascita della nuova agenzia regionale e l'istituzione della "Agenzia Regionale per la Tecnologia, il Trasferimento tecnologico e l'Innovazione", il cui acronimo sarà sempre ARTI, che andrà a sostituire l'attuale ARTI con ulteriori nuove finalità, principalmente orientate a porre il trasferimento tecnologico a servizio del sistema innovativo pugliese.

### 1.1 Scheda anagrafica dell'amministrazione

#### Contesto

Dopo la significativa crescita del PIL registrata in Italia nel 2021 come rimbalzo dell'economia dopo la crisi pandemica del 2020 (+8,3%) e un tasso di crescita del 2022 comunque sostenuto (+3,9%) - dovuto all'eliminazione delle residue misure di contenimento e spinto soprattutto dagli incentivi al settore delle costruzioni e dal terziario - l'economia italiana vedrebbe nell'anno in corso un deciso rallentamento, attestandosi su un più modesto +0,7%, come del resto avvenuto a livello generalizzato nel resto d'Europa. Stesso tasso di crescita dello 0,7% è atteso per il 2024, mentre per il 2025 le stime sono in leggero miglioramento (+1,2%)<sup>1</sup>, in un contesto, in ogni caso, di "normalizzazione" del percorso di crescita dopo la ripartenza dello scorso biennio.

Le condizioni socio-economiche delle famiglie italiane restano tuttavia fragili, per via di un tasso di crescita dei salari ancora piuttosto debole e del tasso di inflazione che resta relativamente alto nonostante la recente discesa dei prezzi; la situazione è ulteriormente inasprita dalla politica monetaria restrittiva nell'area dell'euro e dalla riduzione dei benefici fiscali adottati in seguito alla crisi energetica. Il Fondo Monetario Internazionale pone inoltre l'invecchiamento della popolazione italiana tra le principali sfide per il nostro Paese: per questo l'Agenzia da anni sta contribuendo a

---

<sup>1</sup> OCSE, *Economic Outlook, Volume 2023 Issue 2: Preliminary version*

mettere al centro del dibattito e delle decisioni pubbliche il tema dell'invecchiamento e dello spopolamento che interessa particolari aree della regione mediante la predisposizione di approfondimenti tematici<sup>2</sup> e la partecipazione a conferenze di settore<sup>3</sup>, facendo ad esempio emergere anche le opportunità derivanti dallo sviluppo della c.d. silver economy. Di converso, da anni l'Agenzia sostiene le politiche regionali in tema di attivazione e supporto alle iniziative imprenditoriali giovanili di stampo innovativo.

In linea con quanto osservato a livello nazionale, anche in Puglia nel corso del 2023 vi è stata una decelerazione dell'economia: secondo le stime dell'indicatore trimestrale delle economie regionali (ITER) della Banca d'Italia, nel primo semestre del 2023 il PIL regionale è aumentato dell'1,2% rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente; le informazioni attualmente disponibili portano le stime a un ulteriore peggioramento nel terzo trimestre<sup>4</sup>. Nonostante il rallentamento dell'attività economica, sia in Italia sia in Puglia si assiste ad una contrazione del tasso di disoccupazione e quindi ad una crescita dell'occupazione, con performance che hanno superato quelle registrate nel periodo pre-pandemico, ma tuttavia ancora inferiori alla situazione precedente la crisi del 2008<sup>5</sup>.

Gli investimenti delle Amministrazioni locali in Italia sono aumentati nell'anno in corso, sostenuti dall'impiego dei fondi di coesione europei del ciclo di programmazione 2014-2020, la cui conclusione dei pagamenti è fissata a dicembre 2023. Nei prossimi anni, ci si aspetta un loro ulteriore irrobustimento per il completamento del piano di investimenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e la partenza degli interventi previsti per il ciclo di programmazione 2021-27 dalle politiche di coesione italiane ed europee, che prevede risorse per oltre 140 miliardi di euro<sup>6</sup>. Per quanto riguarda il PNRR, per tutte le Missioni del Piano, sono state assegnate alla Puglia tra il 6 e l'8% delle risorse nazionali. Caso a parte, la Missione 5 Inclusione e Coesione che vede la Puglia assegnataria di quasi il 10% delle risorse complessive assegnate alla Missione. In totale, le risorse assegnate alla Puglia dal PNRR superano i 9 miliardi di euro; 5,5 miliardi di euro sono invece le risorse assegnate alla regione dalla Commissione Europea per i programmi operativi FESR e FSE per il settennio 2021-2027.

Oltre all'invecchiamento della popolazione e allo spopolamento delle aree interne, altri temi che dovranno necessariamente interessare le agende dei decisori pubblici ai diversi livelli territoriali riguardano la riduzione della dipendenza dalle fonti fossili e il conseguimento di una maggiore efficienza energetica, soprattutto nei processi produttivi. Queste criticità, se correttamente colte, portano a interessanti opportunità per nuove iniziative, imprenditoriali e non. D'altra parte, l'attenzione agli aspetti energetici si ricollega anche al nuovo paradigma dello sviluppo sostenibile, che vede tra i suoi capisaldi il disaccoppiamento della pressione ambientale dalla crescita economica per l'attuazione dell'Agenda 2030 dell'ONU. Per un perseguimento efficace degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile risulta importante monitorarne i progressi: in questo la Puglia si è resa protagonista partecipando al primo progetto pilota a livello europeo per la definizione di un insieme

---

<sup>2</sup> ARTI *Instant Report N. 3/2019 – Andamenti demografici in Puglia: una sfida per i territori e per la crescita; N. 11/2023 – Autonomia differenziata regionale: un'analisi a livello comunale dei divari in Puglia per istruzione e reddito secondo la classificazione delle Aree Interne*

<sup>3</sup> <https://www.arti.puglia.it/eventi/arti-alla-conferenza-annuale-della-sieds-societa-italiana-di-economia-e-statistica>

<sup>4</sup> Banca d'Italia, *L'economia della Puglia. Aggiornamento congiunturale, Numero 38/2023*

<sup>5</sup> Fonte: Apulian Innovation Overview <https://apulianinnovationoverview.arti.puglia.it/indicatori/tasso-di-disoccupazione>; <https://apulianinnovationoverview.arti.puglia.it/indicatori/occupati-totali>

<sup>6</sup> Banca d'Italia, *L'economia delle regioni italiane. Dinamiche recenti e aspetti strutturali, Numero 22/2023*

di indicatori comuni di monitoraggio dell'Agenda 2030 su base regionale<sup>7</sup>. Alla transizione verde deve poi affiancarsi quella digitale: nell'ultimo periodo i riflettori sono stati particolarmente puntati sull'utilizzo e le conseguenze di una adozione generalizzata dell'Intelligenza Artificiale. Per poter al meglio gestire questa rivoluzione tecnologica, bisognerà recuperare soprattutto in ambito delle competenze. A tale proposito, se è vero che la Puglia ha decisamente migliorato negli ultimi anni la scolarizzazione della popolazione - misurata, ad esempio, dalla percentuale di popolazione con il titolo terziario<sup>8</sup> - e se nel frattempo è cresciuta costantemente la quota di immatricolati e laureati in aree STEM<sup>9</sup>, è anche vero che bisogna intervenire per chiudere i divari a livello nazionale, ma anche con le regioni europee a uguale livello di sviluppo.

Sui temi elencati, nei prossimi anni l'Agenzia, in virtù delle competenze e dell'esperienza acquisite, affiancherà la Regione non solo nell'attuazione e nel monitoraggio di interventi innovativi, ma sempre maggiormente anche nei processi di definizione delle strategie e delle policy.

Va rilevato che nel Disegno di Legge n. 57 del 21 aprile 2023 *Istituzione della Agenzia regionale per la Tecnologia, il Trasferimento tecnologico e l'innovazione* è prevista un'importante trasformazione di ARTI, che contempla un incremento dei compiti ad essa assegnati, soprattutto nell'ambito del trasferimento delle conoscenze e della valorizzazione della Ricerca Scientifica, rafforzandone la capacità di supportare il sistema innovativo regionale, in linea con la D.G.R. n. 523 del 21 aprile 2023, con cui la Regione Puglia ha approvato l'iter per la nascita della nuova agenzia regionale, che incorpori la mission e le attività dell'ARTI ma che possa anche fungere da centro di trasferimento tecnologico.

In attesa che tale disegno sia approvato da legge regionale, il presente piano però si configura sulla base dell'attuale modello istituzionale dell'Agenzia, ed in coerenza con la convenzione triennale sottoscritta nel 2023.

## Organi

Gli organi dell'Agenzia, da Legge Regionale n. 4/2018, prevedono accanto al Presidente, un Collegio dei Revisori e un Comitato scientifico (art. 3).

Con DGR n. 1816 del 07/12/2023 è stato nominato il Prof. Alfonso Piccchio quale Commissario Straordinario dell'ARTI, per dare seguito alle proposte contenute nel citato studio di fattibilità ed alla conseguente definizione dell'iter di istituzione della nuova Agenzia, di concerto con le competenti strutture regionali e, nelle more, per lo svolgimento delle funzioni di cui all'art. 4 della legge regionale n. 4/2018 e dell'art. 6 del Modello Organizzativo dell'ARTI, approvato con DGR n. 52/2020.

Operano attualmente come revisori il prof. Fabrizio Quarta (Presidente), la dott.ssa Immacolata Pia Augelli (Revisore effettivo), la dott.ssa Maria De Leo (Revisore effettivo).

---

<sup>7</sup> Per maggiori informazioni: [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/projects-activities/regions2030-project-monitoring-sdgs-eu-regions-%E2%80%93-filling-data-gaps\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/projects-activities/regions2030-project-monitoring-sdgs-eu-regions-%E2%80%93-filling-data-gaps_en)

<sup>8</sup> Fonte: Apulian Innovation Overview <https://apulianinnovationoverview.arti.puglia.it/indicatori/popolazione-contitolo-universitario>

<sup>9</sup> *Ibidem* <https://apulianinnovationoverview.arti.puglia.it/indicatori/immatricolati-per-area>; <https://apulianinnovationoverview.arti.puglia.it/indicatori/laureati-per-area>

## Assetto organizzativo

Come previsto dalla L.R. n. 4 del 7 febbraio 2018, il Modello organizzativo, ispirato ad un approccio per competenze, è stato sottoposto all'approvazione della Giunta regionale, che vi ha provveduto con DGR n. 52 del 20 gennaio 2020.

L'ARTI al momento è dotata di un unico dirigente (Direttore Amministrativo) e di 10 funzionari.

Lo schema di funzionamento dell'Agenzia si ispira allo schema a matrice inserito nel Modello organizzativo, di cui la Figura 1 fornisce una rappresentazione grafica.

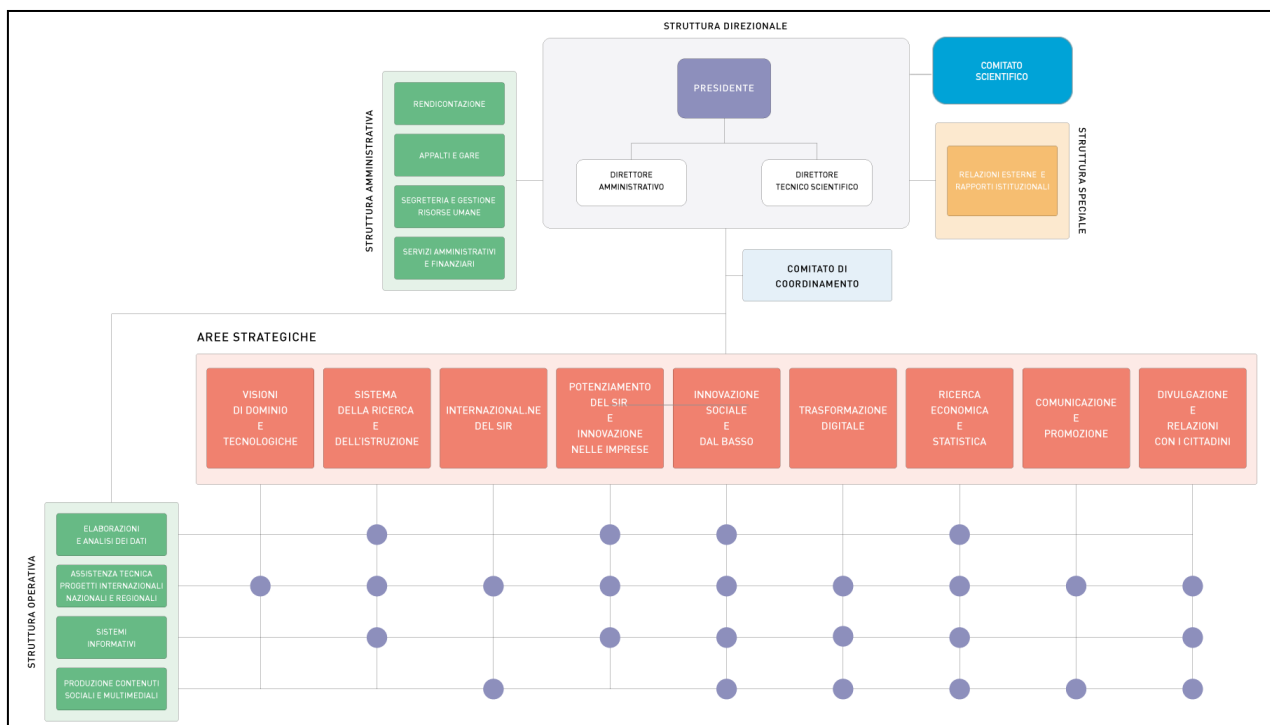


Figura 1 - Modello organizzativo di ARTI

Sono in Staff alla struttura direzionale:

- la **Struttura Speciale Relazioni esterne e rapporti istituzionali**, deputata a fornire ogni opportuno supporto per la gestione dei rapporti con le istituzioni e gli stakeholder dell'Agenzia e a curare la comunicazione istituzionale;
- la **Struttura Amministrativa**, che fornisce ogni opportuno supporto per le attività di rendicontazione, di appalti e gare, di segreteria, di gestione delle risorse umane e dei servizi amministrativi e finanziari;
- il **Comitato di coordinamento delle aree strategiche**, con funzioni di supporto alla direzione nell'individuazione delle possibili sinergie tra progetti/attività/interventi affidati all'Agenzia, nonché delle più efficaci ed efficienti soluzioni di impiego delle risorse umane, interne ed esterne, afferenti alla struttura operativa, al fine di garantire il miglior funzionamento del sistema a matrice.

Le **Aree strategiche** presidiano i seguenti ambiti tematici:

Area 1 - Sviluppo di visioni di dominio e tecnologiche per le politiche industriali e l'innovazione del sistema regionale;

Area 2 - Rafforzamento del sistema della ricerca e dell'istruzione;



Area 3 - Internazionalizzazione del Sistema dell'Innovazione Regionale (SIR);

Area 4 - Potenziamento del SIR e innovazione nelle imprese;

Area 5 - Sostegno dell'innovazione sociale e dal basso per il potenziamento del SIR;

Area 6 - Trasformazione digitale;

Area 7 - Ricerca economica e informazione statistica;

Area 8 - Comunicazione e promozione;

Area 9 - Divulgazione e relazioni con i cittadini.

Ogni area opera coordinandosi con le altre e attiva gruppi di lavoro composti da personale interno all'organizzazione o esterno, qualora in Agenzia non fossero presenti le competenze necessarie.

La **Struttura Operativa** supporta le aree strategiche nell'esecuzione di interventi e progetti.

Nel corso del 2022 il Comitato di coordinamento ha stabilito un calendario di incontri con cadenza mensile (indicativamente il primo martedì di ogni mese), nel corso dei quali sono stati condivisi aggiornamenti sulle attività dell'Agenzia, questioni inerenti all'organizzazione del lavoro, risultati di iniziative progettuali di potenziale interesse per le diverse Aree strategiche.

Nelle Tabelle 1 e 2 si riportano alcuni dati statistici relativi al personale in forza all'Agenzia. La Tabella 1 fornisce dettagli su alcune caratteristiche quali/quantitative di tutto il personale, mentre la Tabella 2 si concentra su un'analisi di genere.

INDICATORI	2019	2020	2021	2022	2023
Età media del personale (anni)	45,4	46,2	46	46,2	47
Età media dei dirigenti	60	61	62	63	64
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0	18%	-9%	0	0
% di dipendenti in possesso di laurea	100	100	100	100	100
% di dipendenti in possesso di	78	72,7	90	90	90
% di dipendenti dottori di ricerca	22	27,3	40	40	40
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100	100	100
Turnover del personale	0	+2	-1	0	0

*Tabella 1 - Indicatori quali/quantitativi relativi al personale dell'Agenzia*

INDICATORI	2019	2020	2021	2022	2023
% di dirigenti donne	0	0	0	0	0
% di donne rispetto al totale del personale	50	50	60	60	60
% di personale di sesso femminile assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100	100
Età media del personale femminile	42,8	44,1	44,8	44,4	44,7

*Tabella 2 - Analisi di genere*

Il personale dell'Agenzia si conferma come un team a forte specializzazione.

Nel corso del 2022 per la prima volta ARTI ha redatto il “[Bilancio di genere per un gender equality plan](#)” nel quale si propone di effettuare una prima sperimentazione per l’adozione di un bilancio di genere.

### Assetto gestionale

Le fonti di finanziamento dell’Agenzia rientrano sostanzialmente in due tipologie:

- contributi in c/esercizio (stanziamento annuale disposto ex art. 11 della L.R. n. 4/2018);
- proventi per attività specifiche, rappresentati dai ricavi relativi ad attività e progetti affidati all’Agenzia; tali attività/progetti possono quindi essere finanziati da Regione Puglia e Unione Europea.

La Tabella 3 e la Figura 2 riportano, per gli ultimi anni, la serie storica della consistenza delle fonti di finanziamento, suddivise per tipologia.

	2019	2020	2021	2022
Contributi annuali	800	1.100	1.100	1.100
Proventi Regione Puglia	4.034	4.192	5.529	6.454
Proventi Unione Europea	98	333	394	213
Altri Proventi	25	33	15	5
<b>TOTALE</b>	<b>4.957</b>	<b>5.658</b>	<b>7.038</b>	<b>7.772</b>

Tabella 3 - Le fonti di finanziamento (in migliaia di euro)

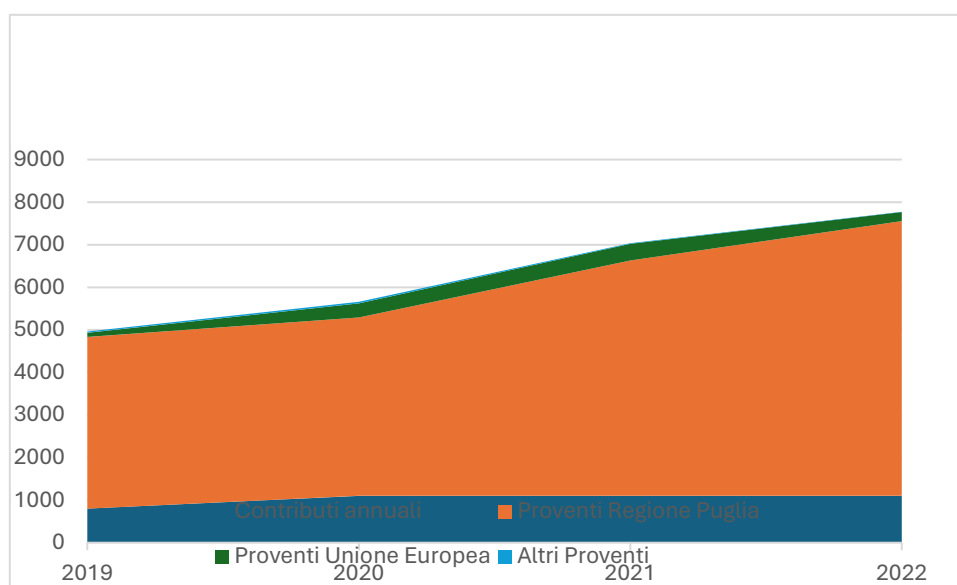


Figura 2 - Le fonti di finanziamento (in migliaia di euro)

## 1.2 Visione e missione

La Convenzione triennale 2023-2025 tra Regione Puglia e ARTI, approvata con DGR n. 311/2023, e il Piano Annuale 2024, delineano per l'Agenzia i seguenti **obiettivi strategici**:

1. analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico per il sistema socio-economico regionale;
2. analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della ricerca e dell'innovazione, compresa la promozione della creazione d'impresa innovativa, l'attivazione giovanile e la riqualificazione degli spazi per l'innovazione sociale;
3. analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di ricerca e innovazione regionale e di supporto alla definizione di politiche.

Oltre ai tre obiettivi strategici, precedentemente enunciati e delineati dalla Convenzione triennale 2023-2025 tra Regione Puglia e ARTI, approvata con DGR n. 311/2023, se ne aggiunge un quarto, emergente, che fa riferimento al rafforzamento dell'industria culturale e creativa e della connessione con le tematiche dell'innovazione, che si delinea come di seguito.

4. analisi, studio e sviluppo di strumenti per il rafforzamento dell'industria creativa e della connessione con le tematiche dell'innovazione.

L'attuale modello organizzativo dell'Agenzia si fonda su due linee guida:

- la **creazione di conoscenza** (l'ARTI come Knowledge Hub, che capitalizza, elabora e diffonde conoscenza)
- la **connettività** (intesa come le relazioni tra competenze interne e tra queste e strutture esterne all'ARTI)

e si caratterizza per la centralità attribuita sia ai processi e ai loro output, sia alle competenze (il capitale umano dell'Agenzia).

Per quanto riguarda lo sviluppo del Knowledge Hub (punto 1), l'Agenzia fornisce supporto alla Regione in termini di organizzazione ed elaborazione di conoscenza (raccomandazioni di policy, ricerca pre-normativa, monitoraggio e valutazione di politiche e interventi). Sviluppare le competenze interne di gestione ed elaborazione dei dati (strutturati e non) si è rivelata, per questa ragione, una priorità per molte delle aree strategiche dell'Agenzia.

Con riferimento alla connettività e alle relazioni (punto 2), esse definiscono l'ecosistema di riferimento dell'ARTI. Il costante ascolto dell'ambiente esterno, la creazione e l'animazione di reti, i rapporti con stakeholder privilegiati e i processi partecipati di costruzione di visioni rappresentano l'altro asset dell'Agenzia.

La centralità del capitale umano dell'ARTI e delle sue competenze appare chiaramente dall'analisi della struttura organizzativa, basata su un gruppo limitato di dipendenti, laureati e specializzati, con competenze che vanno dall'analisi di dati a studi di carattere economico e strategico; alla gestione di progetti internazionali, nazionali e regionali; ai sistemi informativi; alla produzione di contenuti redazionali.

La Regione, in maniera sempre più costante, ha richiesto all'Agenzia un apporto di carattere "consulenziale", non più solo su singole iniziative o interventi, bensì anche con riferimento alla costruzione di pianificazioni e progettualità di medio-lungo periodo.

L'ARTI ha, ad esempio, supportato la Regione nella definizione di politiche di ampio respiro, come la Strategia di specializzazione intelligente (S3) per il periodo 2021-2027, la definizione del nuovo PEAR-Piano energetico ambientale regionale, il processo partecipativo di costruzione delle nuove politiche regionali "Puglia ti vorrei - Giovani protagonisti", la costruzione delle strategie regionali sull'economia del mare – Blue Vision 2030 (DGR 916 del 27 Giugno 2022) e sull'idrogeno (H2Puglia 2030), il piano regionale sulla biodiversità. Ha inoltre supportato l'amministrazione regionale, per la parte di propria competenza, nella definizione di un primo set di indicatori per il monitoraggio della Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile.

Parallelamente, l'ARTI ha fornito e continuerà a offrire contributi di analisi e sviluppo nell'ambito di specifiche progettualità; a mero titolo di esempio si cita l'iniziativa Luoghi Comuni, che promuove l'utilizzo di spazi pubblici in disuso da parte di organizzazioni giovanili e del terzo settore, REFIN-Research for Innovation, che mira a potenziare la R&I condotta da giovani ricercatori all'interno degli Atenei pugliesi, ORSIF-Osservatorio regionale sui sistemi di istruzione e formazione che prevede l'elaborazione di report, strumenti informativi e spunti di policy.

In un solo caso, con DGR n. 1279 del 2 agosto 2017, la Regione ha delegato all'Agenzia le funzioni di Organismo intermedio, con riferimento all'intervento Estrazione dei Talenti (a valere sul POR Puglia 2014-2020, Asse VIII), che finanzia percorsi personalizzati di accompagnamento e accelerazione erogati da Factory (raggruppamenti di soggetti esperti pubblici e privati) e rivolti a Team di aspiranti imprenditori innovativi.

Per il raggiungimento degli obiettivi, l'ARTI utilizzerà, nel triennio considerato, le sue principali **competenze**, che possono essere di seguito schematizzate in:

- analisi e valutazione di contesto, sviluppo di studi e ricerche per la definizione di politiche innovative;
- animazione e aggregazione del partenariato pubblico-privato;
- valutazione e monitoraggio dei piani e dei programmi di sviluppo e innovazione regionali;
- gestione di interventi di tipo sperimentale e innovativo rivolti al potenziamento del partenariato pubblico-privato;
- sviluppo di progettualità nazionale, europea e internazionale diretta, orientata alla promozione e diffusione dell'innovazione in tutte le sue declinazioni.

Saranno indagati grandi temi, come quelli trasversali della transizione ecologica e di quella digitale, declinabili in attività e iniziative riferite a diversi comparti: tra questi, l'economia circolare, la decarbonizzazione, le energie rinnovabili, le ICT applicate ai beni culturali e ai settori del made in Italy, l'alimentazione di precisione, l'economia del mare. L'ottica, dunque, è quella di non privilegiare esclusivamente i settori pugliesi ad alta tecnologia, ma di puntare anche su quelli tradizionali. Pertanto, potranno essere realizzati:

- analisi di scenario,
- ricognizioni di trend tecnologici,
- documenti di visione,
- piattaforme web-based create e alimentate per la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di dati e informazioni e per la predisposizione di report di foresight,
- processi partecipati di costruzione di scenari e visioni nella forma di focus group, consultazioni partenariali, webinar, interviste a stakeholder.

Infine, continuerà l'attenzione verso il tema della parità di genere, in coerenza con la Strategia Regionale per la Parità di Genere adottata dalla Puglia. Rispetto al tema, l'Agenzia ha redatto lo

scorso anno per la prima volta "Il Bilancio di genere per un gender equality plan", la cui adozione è considerata dalla Commissione Europea criterio di ammissibilità per i bandi di Horizon Europe.

Proseguendo nel suo impegno di elaborazione di visioni innovative per la società, l'Agenzia consoliderà e amplierà la filiera di interventi relativa a politiche, programmi e misure che connettono istruzione, formazione e lavoro. L'apporto specifico di ARTI potrà riguardare, tra l'altro: la produzione e l'aggiornamento di analisi e studi nell'ambito dell'Osservatorio regionale sui sistemi di istruzione e formazione; lo scouting e la valutazione di strumenti che integrano soluzioni di intelligenza artificiale e web semantico, al fine di costruire conoscenza dettagliata dell'offerta e della domanda di lavoro in Puglia; suggerire policy per renderle tra loro più coerenti e percorsi di reskilling per la forza lavoro dotata di competenze non più in linea con la domanda, ad esempio nell'ambito dell'economia del mare.

L'Agenzia svolge un ruolo di supporto alla programmazione regionale delle strategie e degli interventi in ambito di innovazione sociale, con riferimento alla dimensione imprenditoriale, alla valorizzazione degli spazi pubblici, alle pratiche di riqualificazione urbana, alla ricerca di soluzioni per rispondere ai bisogni delle comunità territoriali.

Il ruolo di accompagnamento alla definizione delle strategie e all'attuazione di interventi regionali sarà esercitato anche nell'ambito delle policy per il welfare, in particolare per le misure innovative per il Terzo settore.

L'esperienza pregressa nello scouting di idee innovative e nella costruzione di competenze imprenditoriali a favore dei giovani pugliesi è confluita nell'offerta di opportunità di informazione, ispirazione e networking rivolta a giovani imprenditori proposta con il progetto Percorsi d'Impresa e con l'accompagnamento ai beneficiari di Nidi Compagini giovanili e Imprese femminili. Inoltre, con la formazione in corso della rete Galattica, si intensificherà l'impegno nell'accompagnamento ai giovani verso opportunità ed esperienze in ambito sociale, professionale e di partecipazione civica, favorendone l'autonomia, il protagonismo e l'inserimento attivo nelle comunità locali.

Nel triennio 2024-2026 proseguiranno inoltre attività di accompagnamento all'impresa e di valorizzazione delle idee innovative attraverso iniziative quali la Start Cup Puglia, giunta nel 2023 alla sua sedicesima edizione e i servizi di go-to-market. Sempre nel medesimo ambito tematico, si è concluso nel 2023 il programma Estrazione dei Talenti, che consisteva nell'erogazione dei percorsi personalizzati di accompagnamento imprenditoriale e che potrebbe prevedere una seconda edizione.

A tale riguardo, le traiettorie lungo le quali l'Agenzia sta sviluppando nuove iniziative, in sinergia con la Regione, sono quelle in parte già evidenziate del Piano Triennale precedente e cioè:

- il potenziamento dei percorsi scolastici e di alta formazione più idonei a generare competenze curriculari ed extra-curriculari spendibili nelle realtà produttive regionali, soprattutto in quelle innovative;
- il ricorso a metodologie e strumenti che agevolino una rapida maturazione di competenze imprenditoriali e un loro travaso più proficuo in attività economiche in grado di stare sul mercato;
- interventi generativi che sprigionino sui territori energie e talenti, in grado di produrre nuovo valore sociale ed economico.

Dal punto di vista della comunicazione e delle relazioni esterne, nel corso del 2023 si è lavorato per il rafforzamento dell'identità di ARTI quale agenzia strategica per l'innovazione in Puglia, affinché sia riconoscibile come tale all'interno e all'esterno del territorio regionale, attraverso numerose

iniziative di settore organizzate e partecipate, pubblicazioni e realizzazione di prodotti informativi, attività di relazioni esterne e ufficio stampa, social media.

Gli obiettivi strategici per la comunicazione dell'Agenzia possono essere pertanto così sintetizzati:

- un'Agenzia riconoscibile e autorevole,
- un'Agenzia aperta e inclusiva,
- un'Agenzia trasparente.

Il Knowledge Hub di ARTI resta il fulcro centrale delle attività di analisi, studio e costruzione di visioni tecnologiche e di dominio dell'Agenzia, con un'interfaccia fruibile e accessibile facilmente dall'esterno attraverso il portale web dell'ARTI, che vi dedica una speciale sezione in cui sono raccolte e sistematizzate molte delle risorse organizzate ed elaborate dall'Agenzia, articolate in pubblicazioni, report&briefs, strumenti e iniziative trasversali, quali ad esempio Future4Puglia.

Le attività editoriali dell'Agenzia costituiranno sempre più uno dei canali principali per l'organizzazione e la diffusione della conoscenza, proponendo strumenti con diversi livelli di approfondimento, tempistiche e destinatari, ma tutti accomunati dall'approccio di tipo evidence-based sia per quanto riguarda il policy making, sia per la condivisione di conoscenza sui temi di interesse dell'Agenzia, sviluppati nell'ambito di progetti regionali, europei o nell'ambito delle proprie attività istituzionali.

Tali attività editoriali forniscono preziosi input per la comunicazione istituzionale, che si nutre anche di numerosi strumenti di informazione e promozione, che hanno la caratteristica di essere multilivello, multicanale e multistakeholder, a seconda delle iniziative e dei pubblici di riferimento.

Le attività di comunicazione sono poi strettamente connesse a quelle di costruzione delle relazioni, che avviene tramite anche molteplici occasioni di informazione, di organizzazione di eventi e di partecipazione ad iniziative di referenti dell'Agenzia, attraverso l'attuazione di una policy unitaria di rappresentazione dell'Agenzia.

Rilevante, inoltre, per l'ecosistema regionale dell'innovazione è l'attività di promozione delle opportunità esistenti a livello regionale ed europeo, che possano quindi fungere da strumento per l'empowerment di idee e talenti, nonché attività di analisi e di networking, scouting di idee innovative, imprenditoriali e di ricerca. Un altro tassello della comunicazione e della promozione, sia istituzionale che legata a specifiche progettualità, è quella dello storytelling delle attività e/o dei loro beneficiari, al fine di rendere noti i risultati delle funzioni istituzionali e le ricadute a livello territoriale dell'utilizzo delle risorse pubbliche, in ottica di accountability.

L'Agenzia, inoltre, attraverso le attività dell'RTD e dell'Ufficio dedicato, porta avanti il percorso di transizione digitale dell'ente per la realizzazione di un governo aperto, trasparente ed inclusivo.

Negli ultimi anni le attività realizzate hanno interessato gli ambiti tecnologici, infrastrutturali, organizzativi e delle competenze del capitale umano, oltre ad attività di costante coordinamento con il DPO e di supporto operativo alle attività del RPCT dell'ARTI.

L'Ufficio RTD ha consentito all'Agenzia non solo di essere costantemente aderente agli adempimenti normativi in ambito ICT, ma anche di essere sempre in prima linea nelle attività di sperimentazione di nuove soluzioni tecnologiche e organizzative.

Nei prossimi tre anni, sarà ulteriormente sviluppato questo processo tramite le seguenti linee di azione: la migrazione dei sistemi informativi sul cloud pubblico regionale; la cooperazione applicativa tra sistemi attraverso la partecipazione attiva alla PDND Piattaforma Digitale Nazionale

Dati; l'integrazione delle piattaforme esistenti con i nuovi sistemi regionali, il processo di apertura e valorizzazione dei dati aperti attraverso l'attività del gruppo di lavoro Open Data; la stesura, la pubblicazione e l'attuazione degli Obiettivi di Accessibilità dell'ARTI pubblicati annualmente su piattaforma AGID; le attività di progettazione e sviluppo di servizi digitali innovativi anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie

Il percorso di transizione digitale dell'Agenzia è ulteriormente rafforzato dalla sinergia con Regione e con le altre Agenzie Strategiche e le Inhouse. È stata infatti formalizzata la Rete Regionale degli RTD con specifico Protocollo d'Intesa, reso ulteriormente operativo da un Accordo Tecnico siglato a luglio 2023 che definisce specifici ambiti di collaborazione, al fine di ottimizzare gli investimenti tecnologici, valorizzare esperienze e competenze, conciliare visione strategica e specializzazione.

In questo contesto l'Ufficio RTD di ARTI sta portando avanti, per conto della rete degli RTD del territorio, il tema della Sostenibilità Digitale a supporto della strategia di digitalizzazione, come strumento imprescindibile di lavoro per misurare gli impatti diretti e indiretti che la transizione digitale genera sulle dimensioni ESG. Su questo specifico tema ARTI è presente in numerosi tavoli di confronto, a conferma dell'approccio innovativo e lungimirante che l'Agenzia e la Regione Puglia esprimono in contesi nazionali e internazionali.

L'ARTI fa della proiezione internazionale un altro dei suoi pilastri.

ARTI ha focalizzato la partecipazione e assistenza tecnica a progetti Interreg strategici di grandi o medie dimensioni e con contenuti sui temi dalla nuova smart specialization strategy della Regione Puglia ed in particolare sulla Blue e Green economy. L'apporto di ARTI è centrato sui temi del potenziamento del networking del Sistema Innovativo Regionale (attraverso mappature e analisi, coordinamento di gruppi di lavoro degli stakeholders), della condivisione delle buone pratiche, della comunicazione e disseminazione, della definizione e governance di strategie regionali.

Tale approccio ha fornito un utile collegamento tra la dimensione internazionale e di scambio di buone pratiche dei programmi Interreg in cui la Puglia è eleggibile con l'assistenza tecnica che, parallelamente, ARTI ha sviluppato a livello regionale sull'aggiornamento di numerose strategie regionali. ARTI ha supportato la Regione Puglia nella presentazione di proposte progettuali nell'ambito della nuova programmazione comunitaria e ha a sua volta presentato delle proposte progettuali nell'ambito dei programmi di cooperazione europea.

## 1.3 Stakeholders

Molti e diversificati sono i pubblici di riferimento dell'Agenzia, stante la grande varietà di attività che essa è chiamata a progettare e realizzare.

L'identificazione dei diversi target è desumibile agevolmente da quanto evidenziato nei paragrafi precedenti e, in particolare, dall'analisi di contesto, dalla missione, dalla strategia: il quadro sinottico dei target si traduce in una mappa delle relazioni, che coincide anche con la descrizione dell'ecosistema dell'innovazione del quale l'ARTI è parte integrante.

In Figura 3 si fornisce la rappresentazione grafica del network degli stakeholder dell'Agenzia, soggetti e organizzazioni, clusterizzabili per ambito operativo e/o geografico:

- istituzioni e attori internazionali;
- istituzioni nazionali;
- Regione Puglia;
- società;



- impresa;
- ricerca;
- istruzione e formazione;
- media.

Ad ognuno dei cluster, l'ARTI dedica iniziative specifiche, in termini di attività sia progettuali, sia trasversali.

Per quanto concerne in maniera più specifica il target della Regione Puglia, è interessante notare come cresca il numero delle strutture con cui l'Agenzia intrattiene relazioni costanti, anche in virtù di crescenti attività di collaborazione, nella prospettiva di un possibile ulteriore ampliamento delle stesse nei prossimi anni. Si tratta delle seguenti:

- Presidenza, Gabinetto del Presidente, Segreteria generale della Presidenza, Strutture speciali Comunicazione istituzionale e Autorità di gestione del POR, Ufficio stampa della Giunta regionale, Ufficio Statistico Regionale;
- Dipartimento Sviluppo Economico e sezioni relative;
- Dipartimento Politiche del Lavoro, Istruzione e Formazione e sezioni relative;
- Dipartimento Bilancio, Affari generali e Infrastrutture e sezioni relative;
- Dipartimento Ambiente, Paesaggio e Qualità urbana e sezioni relative;
- Dipartimento Turismo, Economia della cultura e Valorizzazione del territorio e sezioni relative;
- Dipartimento Welfare e sezioni relative;
- Consiglio Regionale;
- Agenzie regionali (Asset, ARPA);
- JS dell'Interreg South Adriatic
- Società in house regionali (InnovaPuglia e Puglia Sviluppo).

L'ipotesi di nuova riorganizzazione dell'Agenzia in chiave di trasferimento tecnologico determinerebbe una maggiore focalizzazione sul mondo delle imprese e della ricerca.

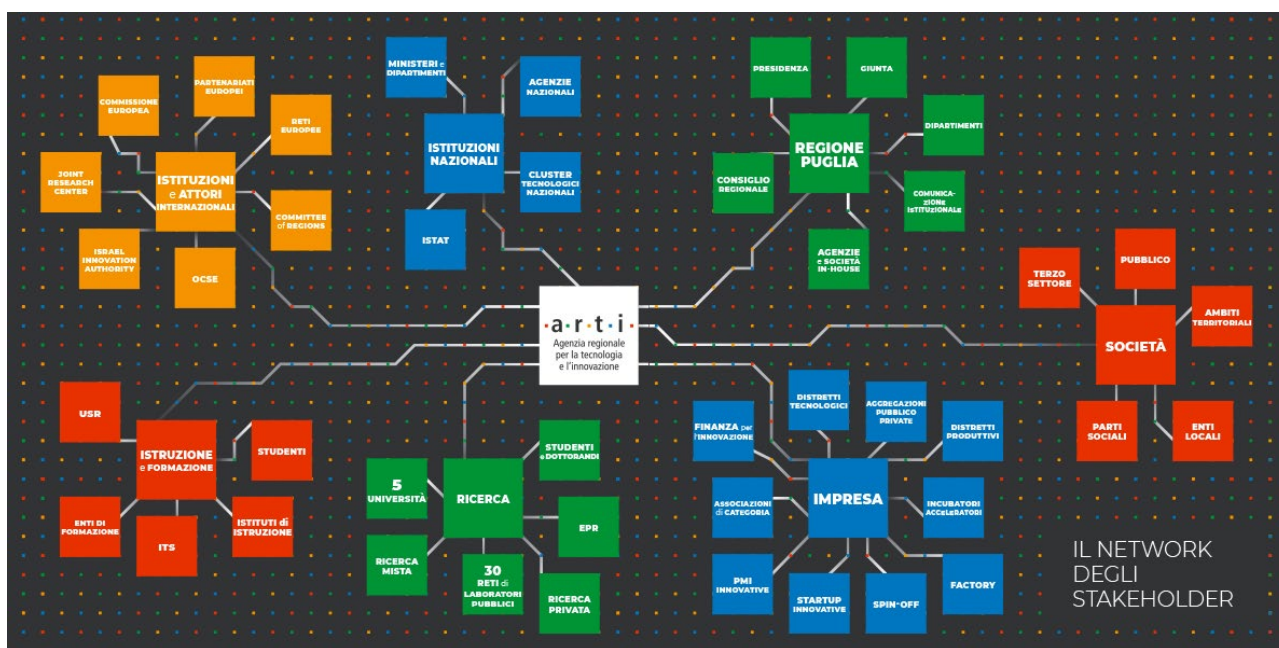


Figura 2 - Mappa strategica degli stakeholder di ARTI



## Sezione 2 – Performance e anticorruzione

### 2.1 Performance strategica di ARTI

#### 2.1.1 Gli obiettivi strategici 2024-2026 di ARTI

Di seguito si riporta una classificazione delle attività dell'ARTI sulla base degli ambiti tematici e dei domini sui quali esse impattano. Nella figura successiva si riporta lo schema delle linee di attività lungo le quali l'ARTI opererà per rispondere ad ognuno dei tre obiettivi strategici definiti dalla convenzione con la Regione e di quelle di carattere istituzionale e trasversale in cui la stessa sarà impegnata nel prossimo triennio. Ogni linea strategica è declinata nelle principali attività che saranno realizzate dall'Agenzia nel prossimo triennio.

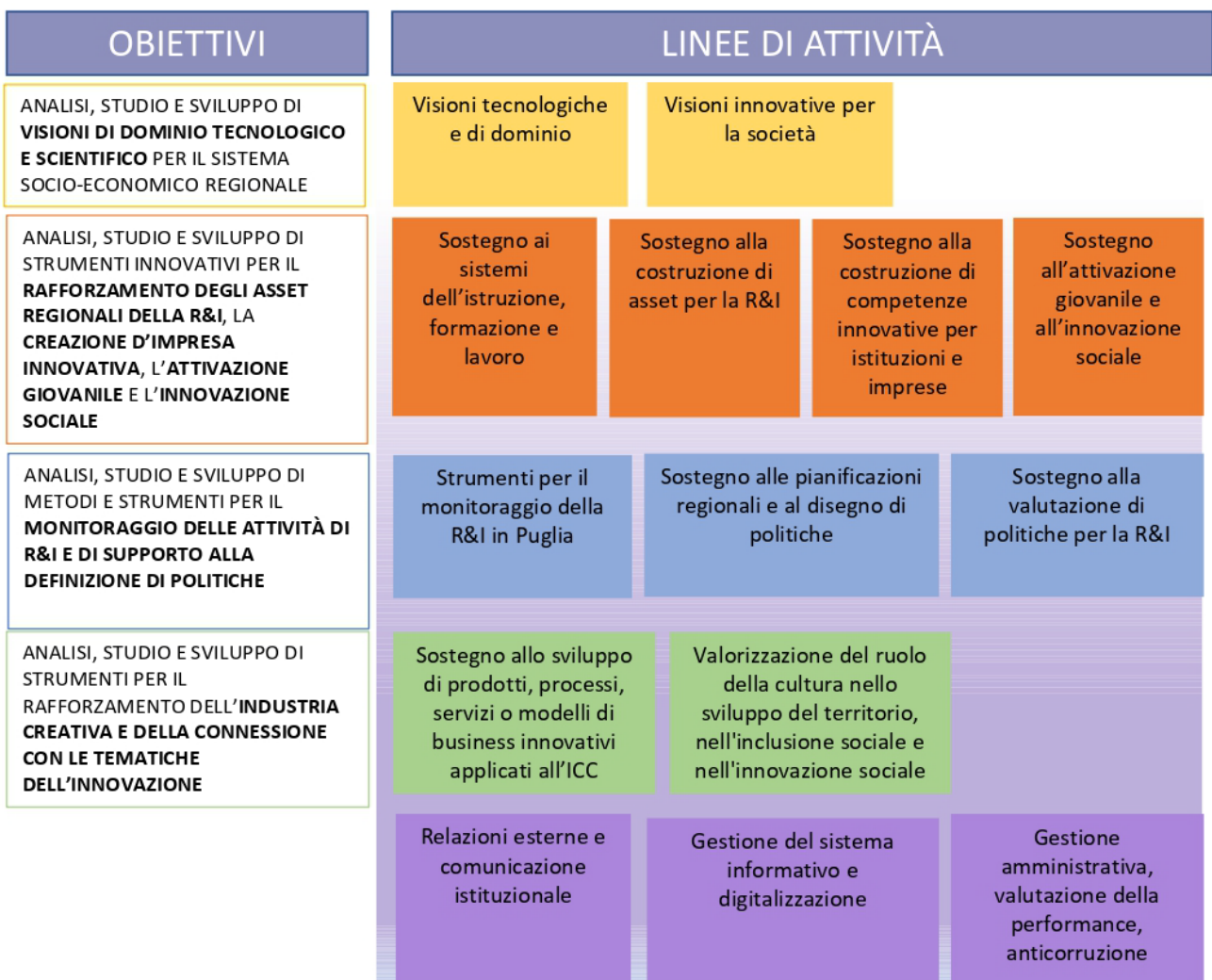


Figura 3 – Obiettivi strategici e linee di attività ARTI 2024-2026

## 2.1.2 Risultati attesi

Di seguito si sintetizzano i principali risultati attesi dal complesso delle attività che saranno realizzate nell’arco del triennio 2024-2026 e sin qui elencate, con riferimento agli obiettivi strategici indicati anche nelle relative convenzioni e affidamenti.

OBIETTIVI STRATEGICI	RISULTATI ATTESI
<p>1. Analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico per il sistema socio economico regionale</p>	<p>a. Le attività di <b>ricognizione delle principali filiere strategiche</b> per la Puglia porteranno ai seguenti risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificazione dei principali attori dell’innovazione, delle relazioni tra gli stessi, delle attività di carattere collaborativo, anche cofinanziate dalla Regione e/o dai fondi strutturali europei, delle principali traiettorie tecnologiche intercettate dagli attori della quadrupla elica regionale. Le filiere che saranno indagate e mappate in questo modo saranno, a fine triennio, almeno le seguenti: Aerospazio, Agroalimentare, Automotive, Blue economy, Economia circolare (energie rinnovabili, decarbonizzazione, risparmio energetico), Industria della salute e del benessere, Industrie culturali e creative, Innovazione nei servizi, Meccanica avanzata, elettronica e automazione, Sistema Casa (costruzioni, mobili e arredamenti);</li> <li>• la costruzione di mappature e documenti di visione sarà realizzata anche attraverso un <b>processo partecipato</b>, al quale saranno chiamati a contribuire gli stakeholder principali ed alcuni key player non solo pugliesi;</li> <li>• per ognuna delle filiere, saranno costruiti <b>documenti sintetici di visione</b>, in grado di fornire, accanto agli scenari di sviluppo possibile, anche <b>spunti di policy specifiche e ipotesi di intervento</b>.</li> </ul> <p>b. La sperimentazione di modelli partecipati di sviluppo in contesti locali più circoscritti e le attività di studio, analisi e coprogettazione di interventi su scala territoriale più vasta (come ad esempio le aree industriali di Taranto e di Brindisi), insieme ad alcune attività di carattere transnazionale, consentirà, al termine del triennio, di fornire ai policy maker pugliesi <b>elementi validati, benchmarking e spunti per potenziare le policy regionali di contrasto alla povertà economica e sociale e di diffusione di maggior benessere nella società pugliese</b>, consentendo di elaborare visioni alternative per luoghi, ambiti territoriali e contesti socio-economici.</p> <p>L’insieme di queste attività, pertanto, contribuirà a fornire all’Ente regionale elementi concreti e oggettivi, che potranno essere finalizzati alla revisione di politiche e alla costruzione di nuove policy per la <b>promozione della competitività e dell’innovazione dei sistemi produttivi pugliesi, per l’efficientamento energetico e lo sfruttamento delle fonti</b></p>

rinnovabili e, più in generale, per lo **sviluppo sociale ed economico** del territorio.

2. Analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della ricerca e dell'innovazione, la creazione d'impresa innovativa, l'attivazione giovanile e l'innovazione sociale

- a. Al termine del triennio 2024-2026, l'Agenzia avrà ulteriormente potenziato almeno due strumenti informativi e di analisi (ORSIF e Sistema informativo integrato dell'istruzione) ed avviato l'operatività dell'Osservatorio regionale del lavoro; grazie a questi strumenti:
- saranno implementati **studi e analisi sul sistema dell'istruzione e della formazione pugliese**;
  - saranno individuate **le principali criticità e le opportunità di sviluppo del sistema**;
  - sarà più agevole per la Regione Puglia intercettare le esigenze di competenze espresse dal tessuto imprenditoriale e **indirizzare il sistema scolastico regionale verso il potenziamento di nuovi profili professionali e nuove specializzazioni**.
- b. Attraverso le attività di REFIN e quelle per il potenziamento delle infrastrutture di ricerca in Puglia, l'Agenzia contribuirà a rafforzare gli asset materiali e immateriali della ricerca nel quadro della strategia di specializzazione intelligente regionale:
- **monitorando i progetti di ricerca condotti dalle università**, attraverso ricercatori a tempo determinato;
  - **sostenendo i nodi pugliesi di grandi infrastrutture europee**, attraverso il supporto alla Regione nella definizione di specifiche iniziative.
- c. Entro il 2025, l'ARTI consoliderà ulteriormente le proprie attività a favore della filiera degli interventi regionali a sostegno dell'imprenditorialità innovativa, completando un sistema di iniziative e di attività del tutto complementari tra loro, che vanno dallo scouting delle idee al potenziamento delle competenze imprenditoriali, attraverso percorsi di accompagnamento anche personalizzato, mentoring, networking anche con soggetti esperti e knowledge provider, supporto all'early stage e a forme di finanziamento dell'innovazione sempre più progredite. I risultati attesi in tale ambito si riferiscono alla **diffusione crescente di competenze imprenditoriali tra i potenziali e neoimprenditori in regione**. Inoltre, attraverso le attività in ambito "Business Development" e "Go to Market", l'ARTI contribuirà alla crescita della percentuale di startup innovative pugliesi che sopravvivono dopo il quinto anno dalla loro costituzione.

	<p>Il complesso di queste attività avrà impatti diretti sul <b>supporto delle politiche regionali volte alla promozione e alla tutela del sistema di istruzione e universitario e del lavoro e della formazione professionale, nonché delle politiche giovanili e dell'innovazione.</b></p>
<p>3. Analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di R&amp;I e di Supporto alla definizione di politiche</p>	<p>a. Al termine del triennio 2024-2026, l'Agenzia avrà ulteriormente potenziato e revisionato almeno <b>due strumenti informativi e di analisi</b>: AIO, online dal settembre 2017 e continuamente aggiornato e potenziato, e ARG. Anche grazie a questi, saranno implementati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• studi e analisi sul sistema della Ricerca e dell'Innovazione pugliese, per catalogare le competenze e i prodotti della ricerca in Puglia;</li> <li>• serie storiche di dati relativi all'innovazione al sistema socio-economico pugliese;</li> <li>• indagini economico-statistiche a supporto della programmazione regionale.</li> </ul> <p>L'insieme di tali acquisizioni costruirà <b>basi di conoscenza per il processo di aggiornamento costante della strategia di specializzazione intelligente della Puglia.</b></p> <p>b. Al termine del 2026 ARTI avrà anche <b>supportato la Regione Puglia nella definizione di specifiche policy e normative di settore</b>, come quelle nell'ambito energetico e della blue economy, così come contribuire alla semplificazione amministrativa degli interventi.</p> <p>Nel corso del triennio, l'ARTI affinerà ulteriormente <b>strumenti e metodologie innovative per l'analisi delle politiche e degli interventi</b> regionali in materia di innovazione e per la loro revisione e attualizzazione, attraverso monitoraggi della Strategia di specializzazione intelligente e di singole misure regionali ed elaborazione di indicatori sempre più raffinati.</p>
<p>4. Analisi, studio e sviluppo di strumenti per il rafforzamento dell'industria creativa e della connessione con le tematiche dell'innovazione</p>	<p>a. Al termine del triennio 2024-2026, l'Agenzia avrà delineato modalità di sostegno allo sviluppo di modelli innovativi di business applicati all'industria culturale e creativa e valorizzazione del ruolo della cultura nello sviluppo del territorio, nell'inclusione sociale e nell'innovazione sociale</p>

## 2.1.3 Obiettivi, indicatori e target

Sulla base di quanto sopra rappresentato, sono dettagliati obiettivi, indicatori e target strategici per il triennio 2024-2026.

Invece, per il dettaglio degli obiettivi operativi (organizzativi) di Agenzia si rimanda al Piano annuale che specifica per ogni progetto le attività che ARTI dovrà realizzare nell'anno 2024.

## 2.1.4 Attività in programma nel triennio 2024-2026

Obiettivo 1. Analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico per il sistema socio-economico regionale	
Ricognizioni sullo stato dell'arte, report di previsioni, strumenti e occasioni per la costruzione di network relazionali con gli stakeholder e suggerimenti di policy, per fornire alla Regione Puglia chiavi di lettura dei fenomeni macroeconomici e dei principali trend in ambito industriale e tecnologico, nonché ipotesi di intervento.	
Linea: Visioni tecnologiche e di dominio	
Attività di analisi, studio e animazione territoriale, in numerosi ambiti tecnologici e di dominio. Importanti strumenti di queste attività sono gli <b>ARTI Outlook Report</b> , gli <b>ARTI Instant Report</b> e le attività di <b>webinar</b> e <b>networking</b> ad essi collegate. Di seguito si elencano alcuni di tali ambiti e, per ognuno, le principali attività che saranno realizzate.	
AMBITO	ATTIVITÀ
<b>Aerospazio</b>	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' <b>Outlook Report</b> tematico, e di suggerimenti di policy.
	Assistenza alla Regione Puglia per le attività di studio finalizzate alla valorizzazione dell' <b>aeroporto di Grottaglie</b> per attività di aviolancio.
	Partecipazione alla progettazione e realizzazione di attività per il <b>Mediterranean Aerospace Matching 2023</b> .
	Assistenza alla Presidenza della Regione per le attività pugliesi all'interno della rete Nereus (Network of European Regions Using Space Technologies) nel cui Board siede anche ARTI.
<b>Agroalimentare</b>	Consolidamento di una visione partecipata sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' <b>Outlook Report</b> tematico e dei webinar di <b>Future4Puglia</b> , e di suggerimenti di policy. Mappatura di buone pratiche sullo smart farming.

<b>Automotive</b>	Aggiornamento della visione partecipata sullo sviluppo della filiera, costruita attraverso <b>focus group</b> con stakeholder, <b>Outlook Report</b> tematico e webinar di <b>Future4Puglia</b> , e di suggerimenti di policy.
<b>Blue economy</b>	<p>Collaborazione alle attività della Regione Puglia nell'ambito del <b>Cluster tecnologico nazionale Blue Italian Growth</b>.</p> <p>Partecipazione a <b>partenariati europei</b> per stimolare le capacità di innovazione delle micro, piccole e medie imprese e startup dei settori della blue economy (pesca, acquacoltura, cantieristica, cantieristica verde, robotica, nuovi materiali), anche attraverso iniziative quali il <b>Digital Innovation Hub sulla Blue Economy, i progetti Interreg DIH Innovamare e Smart Skilled</b>.</p> <p>Supporto alla redazione della Strategia regionale dell'economia blu come previsto dalla "Deliberazione della Giunta Regionale N. 916 del 27/06/2022 - <b>Blue vision 2030</b> in Puglia: verso una strategia regionale dell'economia blu."</p>
<b>Economia circolare</b>	<p>Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, e di suggerimenti di policy.</p> <p>Partecipazione alle <b>Piattaforme nazionali</b>: ICESP-Piattaforma Italiana per l'Economia Circolare, SUN-Symbiosis Users Network.</p> <p>Nell'ambito dell'azione di sistema ASPIR, realizzazione dell'<b>Osservatorio Regionale sull'Economia Circolare</b>.</p> <p>Nell'ambito dell'azione di sistema ASPIR, realizzazione di uno Studio di foresight sulla <b>filiera energetica</b> brindisina.</p>
<b>Energia e Ambiente</b>	<p>Supporto all'implementazione della misura di istituzione del <b>Reddito Energetico Regionale</b> tramite la relativa Piattaforma e la valutazione delle candidature (legge regionale n. 42/2019).</p> <p>Supporto al <b>monitoraggio di misure di efficienza energetica</b> tramite anche il relativo Portale sia relativi a interventi su PMI (POR-PUGLIA 2014-2020 – Asse prioritario VI "Aiuti per la tutela della ambiente") che relativi ad edifici pubblici (POR-PUGLIA 2014-2020 – Asse prioritario IV "Energia sostenibile e qualità della vita" Obiettivo specifico RA4.1 – Azione 4.1 – "Interventi per l'efficientamento energetico degli edifici pubblici).</p>
<b>Industria della salute e del benessere</b>	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, redazione di un <b>Outlook Report</b> tematico, elaborazione di raccomandazioni di policy.
<b>Sistema casa</b> (edilizia/costruzioni, legno e arredo)	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera,

	redazione di un <b>Outlook Report</b> tematico, elaborazione di raccomandazioni di policy.
<b>Industrie culturali e creative</b>	Studio di filiera su Industrie culturali e creative, che confluirà in un <b>Report</b> con suggerimenti di policy.
	Prosecuzione delle attività di realizzazione del <b>nuovo sistema informativo integrato per l'economia della cultura</b> .
<b>Innovazione nei servizi</b>	Studio di filiera sull'Innovazione nei servizi.
<b>Meccanica avanzata, elettronica e automazione</b>	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' <b>Outlook Report</b> tematico, e di suggerimenti di policy.
<b>TAC</b>	Aggiornamento della visione partecipata sullo sviluppo della filiera, costruita attraverso <b>focus group</b> con stakeholder, <b>Outlook Report</b> tematico.
<b>Linea: Visioni innovative per la società</b>	
<p>L'obiettivo è quello di potenziare le policy regionali di contrasto alla povertà economica e sociale e di favorire il più generale benessere della società pugliese. Questo grazie ad attività che permettono l'elaborazione di: visioni alternative per luoghi, ambiti territoriali e contesti socio-economici; visioni innovative sui temi della creatività e dell'innovazione sociale come driver di sviluppo per il Mediterraneo settentrionale; modelli sperimentali di intervento per specifici contesti sociali. Importanti strumenti di queste attività sono gli <b>ARTI Instant Report</b>, che in poche pagine condensano approfondimenti e indagini con metodologie statistiche avanzate su temi legati alle caratteristiche socio-economiche dei territori regionali, e <b>processi partecipati</b> di costruzione delle visioni.</p> <p>Di seguito per ogni ambito tematico, si elencano le principali attività che saranno realizzate.</p>	
<b>AMBITO</b>	<b>ATTIVITÀ</b>
<b>Luoghi, ambiti territoriali</b>	Iniziative e progettualità che impattano direttamente sui territori, realizzate nell'ambito di un'azione di sistema per lo sviluppo delle politiche industriali regionali. Tra queste: supporto all'attuazione delle <b>ZES</b> , particolarmente concentrata sul contesto tarantino e sull'avvio delle ZES.
	<b>Luoghi comuni</b> , intervento che promuove l'utilizzo di spazi pubblici sottoutilizzati da parte di organizzazioni giovanili e del terzo settore con progetti di innovazione sociale
	<b>Galattica</b> , programma regionale per la costruzione di una rete di luoghi, persone e servizi di prossimità per favorire l'attivazione giovanile sui territori.
	Negli <b>ARTI Instant Report</b> , numeri specifici dedicati all'elaborazione e interpretazione di dati a livello sub-regionale per proposte di policy territoriali differenziate.

Contesti socio-economici	<b>Modelli sperimentali di intervento per il lavoro e l'inclusione attiva delle persone in esecuzione penale</b> , nell'ambito di una specifica linea del PON Inclusionione.
	<b>Welfare e Terzo settore</b> , promozione del RUNTS, Registro unico nazionale del Terzo settore e dell'Avviso Puglia Capitale sociale 3.0.
	Il nuovo Programma delle Politiche giovanili per valorizzare il ruolo delle giovani e dei giovani pugliesi come portatori di competenze, valori, energie e talento.
<b>Obiettivo 2. Analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della ricerca e dell'innovazione, la creazione d'impresa innovativa, l'attivazione giovanile e l'innovazione sociale</b>	
È l'obiettivo strategico che riguarda la filiera di politiche e interventi che vanno dall'istruzione all'alta formazione, dal potenziamento delle competenze non curricolari dei giovani al life-long learning e alle esigenze di riconversione degli adulti espulsi prematuramente dal mercato del lavoro.	
<b>Linea: Sostegno ai sistemi dell'istruzione, formazione e lavoro</b>	
Elaborazione di interventi, progettazione e realizzazione di strumenti informativi e di analisi che mirano a rendere coerenti le competenze erogate dal sistema dell'istruzione e della formazione con quelle richieste dai settori produttivi in espansione.	
<b>AMBITO</b>	<b>ATTIVITÀ</b>
Strumenti innovativi	Studi, analisi e iniziative di divulgazione, attraverso il progetto pluriennale <b>ORSIF-Osservatorio dei sistemi di istruzione e formazione</b>
	Implementazione del <b>Sistema informativo integrato dell'istruzione</b> , per rendere fruibile la grande mole di informazioni, al servizio dell'amministrazione regionale e di target specialistici.
	Supporto alla realizzazione di un <b>Osservatorio regionale sul lavoro</b> .
	Reti partecipative per contribuire a rilevare i fabbisogni territoriali attraverso il processo di ascolto e interazione con gruppi di stakeholders impegnati nelle politiche attive del lavoro, nell'innovazione sociale ed economica, nella formazione ed educazione non formale, nell'azione su inclusione e parità di genere,
<b>Linea: Sostegno alla costruzione di asset per la R&amp;I</b>	
Potenziamento della ricerca e dell'innovazione, attraverso il rafforzamento e la costruzione di asset materiali e immateriali, come le infrastrutture di ricerca, il rafforzamento della ricerca condotta da giovani ricercatori negli Atenei pugliesi su tematiche prioritarie per la Regione. Tra le attività:	
<b>AMBITO</b>	<b>ATTIVITÀ</b>



Competenze innovative per la ricerca	<b>REFIN-Research For Innovation</b> potenzia la R&I condotta da giovani ricercatori all'interno degli Atenei pugliesi su tematiche considerate prioritarie dalla Regione, in quanto funzionali allo sviluppo innovativo di comparti economici.
Potenziamento delle infrastrutture	Attività per il potenziamento delle <b>Infrastrutture di ricerca</b> .
<b>Linea: Sostegno alla costruzione di competenze innovative per istituzioni e imprese</b>	
Progettazione e realizzazione di interventi che dotino le istituzioni di competenze innovative e i giovani e i potenziali imprenditori di strumenti e di conoscenze per trasformare la propria idea innovativa di business in un'impresa di successo. Tra le attività:	
AMBITO	ATTIVITÀ
Competenze innovative per l'impresa	Gli interventi regionali <b>Estrazione dei Talenti, Percorsi d'Impresa</b> , l'accompagnamento <b>Nidi Compagini giovanili e Imprese femminili</b> sono finalizzati a dotare i giovani e i potenziali imprenditori di strumenti e di conoscenze che consentano loro di trasformare la propria idea innovativa di business in un'impresa di successo, anche attraverso percorsi personalizzati di accompagnamento e mentoring. L'iniziativa annuale <b>Start Cup Puglia</b> si pone nell'ambito della filiera di questi interventi e nel triennio si connoterà per un'attenzione sempre maggiore alle dimensioni del networking e del finanziamento dei team partecipanti.
Ricerca per le imprese	<b>RIPARTI</b> finanzia assegni di ricerca professionalizzanti per nuovi ricercatori e il loro inserimento nel sistema produttivo regionale, per rispondere ai fabbisogni di innovazione espressi dal territorio.
Competenze innovative per le istituzioni	Realizzazione e affiancamento alla Regione per l'operatività della <b>Scuola regionale di Polizia locale</b> .
	<b>Strada per strada</b> , sistema informativo integrato per la comunicazione, raccolta e gestione delle istanze dei Comuni Pugliesi.
<b>Linea: Sostegno all'attivazione giovanile e all'innovazione sociale</b>	
Progettazione, implementazione, gestione e monitoraggio di interventi e misure finalizzate a sostenere l'imprenditorialità innovativa attraverso strumenti e servizi in grado di facilitare il Business Development e il GO TO MARKET dei progetti imprenditoriali innovativi e/o dei team di aspiranti imprenditori innovativi.	
AMBITO	ATTIVITÀ
Business Development	<b>La "Start Cup Puglia" (SCP)</b> - Premio Regionale per l'Innovazione - è una Business Plan Competition che si svolge con una cadenza annuale. Essa premia le nuove iniziative imprenditoriali innovative offrendo la possibilità di trasformare idee di business in imprese vere e proprie attraverso attività di accompagnamento imprenditoriale e assistenza progettuale, nonché premi in denaro e/o in servizi reali. La SCP si articola in due fasi: una prima fase, denominata "Dall'idea al Business Plan", e una seconda fase, denominata "Gara dei Business Plan". È organizzata dall' <b>ARTI</b> e costituisce la fase regionale collegata al circuito

	nazionale del <b>PNI - Premio Nazionale per l'Innovazione</b> . Un <b>Comitato Promotore</b> .
<b>GO TO MARKET</b>	<p><b>Servizi per il "Go to Market"</b> rivolto alle startup innovative pugliesi e basato sulla valorizzazione del relativo "deal flow" generato in Puglia.</p> <p>Si tratta di un nuovo filone di attività inaugurato l'8 Novembre 2022 costituito da servizi istituzionali di networking, co-working, business matching e cross-contamination finalizzati a far incontrare le startup innovative pugliesi che gravitano intorno alle misure e/o agli interventi dell'ARTI e/o Regione Puglia.</p>

### Obiettivo 3. Analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di R&I e di Supporto alla definizione di politiche

Elaborazione di strumenti e metodologie innovative per l'analisi delle politiche e degli interventi regionali in materia di innovazione e per la loro revisione e attualizzazione. A seguito dell'incremento delle attività di carattere consulenziale e di *exploration* richieste all'ARTI dalla Regione Puglia, si rende necessaria una nuova articolazione delle linee di attività afferenti al presente obiettivo, come di seguito specificato.

#### Linea: Strumenti per il monitoraggio della R&I in Puglia

Progettazione e sviluppo di sistemi proprietari in grado di mappare e catalogare le competenze e i prodotti della ricerca in Puglia; e di elaborare serie storiche di dati relativi all'innovazione al sistema socio-economico pugliese. Tra le attività:

AMBITO	ATTIVITÀ
<b>Servizi web e digitali</b>	<b>ARG</b> - Apulia Research Gate, piattaforma di mappatura delle competenze e prodotti della ricerca regionale.
	<b>AIO</b> - Apulia Innovation Overview, sistema di analisi e consultazione di dati e indicatori sulla R&I regionale.
	Nell'ambito dell'azione di sistema ASPIR, linea di attività Osservatorio Regionale sull'Economia Circolare, realizzazione della <b>Piattaforma di monitoraggio sull'efficienza energetica</b> .

#### Linea: Sostegno alle pianificazioni regionali e al disegno di politiche

Monitoraggio della strategia di specializzazione intelligente della Regione, analisi di politiche e interventi e loro valutazione, per consentire e agevolare revisioni, aggiornamenti ed elaborazione di nuove normative e interventi. Tra le attività:

AMBITO	ATTIVITÀ
<b>Supporto al disegno di politiche e interventi</b>	Gestione dell' <b>Osservatorio S3</b> deputato al monitoraggio dell'attuazione della Smart Specialization Strategy regionale.

	<p><b>ASPIR</b>, un'azione di sistema per le politiche industriali regionali, declinata in numerosi ambiti. Tra i principali l'elaborazione di proposte di riforma normativa/legislativa in materia di <b>economia circolare</b> e l'elaborazione, in collaborazione con ASSET, del <b>PEAR</b> Piano Energetico e Ambientale Regionale.</p>
	<p><b>Informazione economico-statistica</b> a supporto della programmazione regionale, con l'elaborazione di indagini statistiche sofisticate e la redazione di strumenti di divulgazione, quali gli <b>Instant Report</b> e la rubrica <b>In Pillole</b>.</p>
	<p><b>Analisi di filiera</b>, a supporto del processo di scoperta imprenditoriale della S3 regionale.</p>
	<p>Contributo all'aggiornamento del <b>Piano Energetico Ambientale Regionale</b>.</p>
	<p>Contributo alla predisposizione/aggiornamento della <b>Strategia Regionale sull'Idrogeno H2Puglia 2030</b> e partecipazione al Gruppo Interdipartimentale sull'Idrogeno e all'<b>Osservatorio sull'Idrogeno</b>.</p>
	<p>Contributo alla predisposizione della <b>Strategia Regionale sulla Biodiversità</b></p>
	<p>Supporto alle attività di monitoraggio connesse alla <b>Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile</b>.</p>
	<p>Contributo alla semplificazione degli interventi regionali, mediante il supporto all'adozione delle <b>opzioni di semplificazione dei costi</b>.</p>
Linea: Sostegno alla valutazione di politiche per la R&I	
Monitoraggio della strategia di specializzazione intelligente della Regione, analisi di politiche e interventi e loro valutazione, per consentire e agevolare revisioni, aggiornamenti ed elaborazione di nuove normative e interventi.	
<b>AMBITO</b>	<b>ATTIVITÀ</b>
<b>Monitoraggio e valutazione</b>	Contributo al monitoraggio della <b>Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile</b> .

<b>Obiettivo 4. Analisi, studio e sviluppo di strumenti per il rafforzamento dell'industria creativa e della connessione con le tematiche dell'innovazione</b>
Elaborazione di strumenti e metodologie per rafforzare la connessione tra l'industria culturale e creativa e l'innovazione.
Linea: Sostegno allo sviluppo di prodotti, processi, servizi o modelli di business innovativi applicati all'Industria Culturale e Creativa
Progettazione e sviluppo di sistemi, processi e modalità per promuovere l'emersione di modelli di modelli di business innovativi in quanto la SmartPuglia2030 ha identificato le "Industrie culturali e creative e del

turismo” tra le filiere di innovazione strategiche per lo sviluppo innovativo della Regione. Tra le attività: il rafforzamento delle forme di complementarietà tra industrie culturali e altri settori d’intervento, il rafforzamento della cultura d’impresa.

Linea: Valorizzazione del ruolo della cultura nello sviluppo del territorio, nell’inclusione sociale e nell’innovazione sociale

Progettazione e sviluppo di strumenti di valorizzazione della cultura come attivatore di inclusione nella società e di elementi di innovazione sociale e di conseguenza di sviluppo del territorio.

### Attività istituzionali e trasversali

Rientrano in questa categoria:

- Relazioni esterne e comunicazione istituzionale;
- Gestione del sistema informativo e digitalizzazione;
- Gestione amministrativa, valutazione della performance, anticorruzione;
- Segreteria

### Linea: Relazioni esterne e comunicazione istituzionale

Gli obiettivi strategici di comunicazione, ai quali seguiranno obiettivi specifici che saranno declinati nel prossimo Piano triennale di comunicazione 2024-2026, riguardano la realizzazione di:

- un’Agenzia riconoscibile e autorevole,
- un’Agenzia aperta e inclusiva,
- un’Agenzia trasparente.

Una delle principali mission è infatti quella di rafforzare l’identità di ARTI quale agenzia strategica per l’innovazione in Puglia, sia a livello regionale che fuori dal territorio, attraverso gli strumenti forniti dalla comunicazione istituzionale e di progetto, dalla comunicazione interna, dalle relazioni istituzionali.

Di conseguenza, i principali messaggi che caratterizzeranno la comunicazione istituzionale dell’Agenzia sono relativi a:

- ARTI aperta e vicina, a livello territoriale, connessa ai diversi pubblici di riferimento, pronta a dare riscontri sulle tematiche di pertinenza
  - ARTI luogo di conoscenza, che aiuta chi decide a conoscere contesti, criticità e opportunità attraverso il knowledge hub
- ARTI snodo di relazioni e reti: l’Agenzia come hub dell’innovazione in Puglia, raccordo dell’ecosistema innovativo pugliese e delle sue connessioni in Europa.

### Linea: Gestione del sistema informativo e digitalizzazione

La gestione del sistema informativo dell’Agenzia e la digitalizzazione dei processi dell’ente è stata condotta negli ultimi anni dall’Ufficio RTD di ARTI, in coerenza con la normativa che iscrive i sistemi informativi all’interno del tema della transizione digitale inteso come un processo

trasversale che deve abbracciare gli aspetti tecnologici, infrastrutturali, manageriali e delle competenze del capitale umano.

Le attività dell'Agenzia saranno quindi orientate allo sviluppo di questo processo, attraverso le linee di azione già avviate: sarà completata la migrazione di tutti i sistemi informativi sul cloud pubblico regionale, per garantire l'accesso a dati e applicazioni in ambienti certificati e sicuri; sarà ulteriormente perseguita la cooperazione applicativa tra sistemi attraverso la partecipazione attiva alla PDND Piattaforma Digitale Nazionale Dati, per valorizzare gli investimenti sostenuti attraverso un'armonizzazione delle procedure sviluppate e garantire il principio "once only"; continuerà il processo di apertura e valorizzazione dei dati aperti attraverso l'attività del gruppo di lavoro Open Data che ogni anno avvia una ricognizione finalizzata all'aggiornamento e alla pubblicazione di dataset sulla piattaforma regionale e nazionale degli open data; sempre grande attenzione sarà posta al tema dell'Accessibilità Informatica attraverso l'aggiornamento specialistico sulla normativa dedicata, la stesura, la pubblicazione e l'attuazione degli Obiettivi di Accessibilità dell'ARTI pubblicati annualmente su piattaforma AGID; continueranno le attività di progettazione e sviluppo di servizi digitali innovativi, per garantire l'erogazione di servizi sempre più usabili ed efficaci per ridurre il divario di cittadinanza digitale. Oggetto di interesse anche per i prossimi anni saranno le competenze digitali, ARTI continuerà infatti promuovere nuovi percorsi formativi che saranno attivati sulla piattaforma Syllabus per le Competenze Digitali della Presidenza del Consiglio dei Ministri, a beneficio di tutto il personale dell'Agenzia.

Infine l'Accordo Tecnico al Protocollo d'Intesa con l'ufficio RTD della Regione Puglia definisce delle azioni specifiche che prevedono per i prossimi tre anni attività di cooperazione nella realizzazione di specifici obiettivi del Piano di Riorganizzazione Digitale della Regione Puglia, cooperazione nella realizzazione di Progetti pilota e sperimentazioni, cooperazione nella realizzazione di un percorso di Sicurezza Collaborativa, la realizzazione di nuovi progetti sulla Sostenibilità Digitale, collaborazione nella partecipazione a bandi e progetti di ricerca nazionali e la partecipazione a Tavoli tecnici e Gruppi di lavoro regionali e nazionali.

#### Linea: Gestione amministrativa, valutazione della performance, anticorruzione

Nel corso del triennio 2024-2026, saranno completate l'analisi e la revisione dei processi interni dell'Agenzia, anche alla luce della possibile riorganizzazione.

In questa linea rientrano, poi, le attività relative al reclutamento e alla gestione del personale, attività particolarmente centrale in caso di riorganizzazione dell'Agenzia.

Uno sforzo importante in termini di digitalizzazione dei processi determinerà una più marcata dematerializzazione di molte procedure amministrative.

#### Linea: Segreteria

Analoga considerazione vale per le attività di segreteria, tipicamente di supporto operativo a tutte le altre, che potranno avvantaggiarsi nel corso del triennio di una più marcata digitalizzazione di alcuni processi.

## **2.2 Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2024-2026**

Come specificato in premesse, le modalità di semplificazione del PIAO, per le amministrazioni e gli enti con meno di 50 dipendenti riguardano anche la sotto-sezione del piano triennale per la Prevenzione della corruzione e della trasparenza.

ARTI conferma sostanzialmente lo strumento programmatico in vigore (salvo piccoli aggiornamenti di contenuto) in quanto nell'anno precedente non si è verificata nessuna delle evenienze di seguito riportate:

- non sono emersi fatti corruttivi o ipotesi di disfunzioni amministrative significative;
- non sono state introdotte modifiche organizzative rilevanti;
- non sono stati modificati gli obiettivi strategici;
- non sono state modificate le altre sezioni del PIAO in modo significativo tale da incidere sui contenuti della sezione anticorruzione e trasparenza.

## 2.2.1 Prevenzione della Corruzione

Il processo di gestione del rischio (risk management), come delineato nel P.N.A. 2019, prevede 3 fasi distinte, di seguito rappresentate:

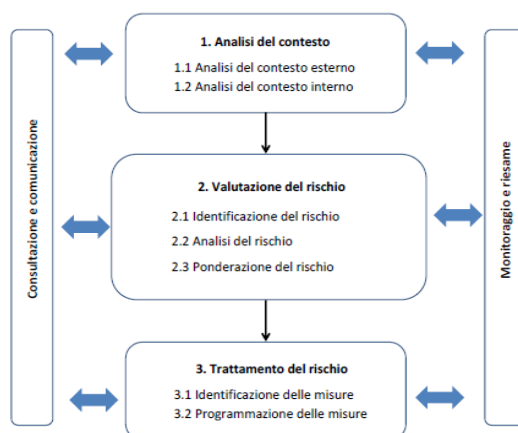


Figura 4 -Il processo di risk management

In linea con i principi, suggeriti nello stesso PNA, della gradualità e del miglioramento e dell'apprendimento continuo, l'ARTI, in ottica contingenziale che tiene conto anche delle dimensioni limitate dell'Agenzia, sta sviluppando un approccio graduale al fine "di migliorare progressivamente e continuativamente l'entità e/o la profondità dell'analisi del contesto (in particolare nella rilevazione e analisi dei processi) nonché la valutazione e del trattamento dei rischi".

### 2.2.1.1 Analisi del contesto esterno

L'ANAC, nella determinazione n. 12/2015 nonché nella delibera n. 831/2016, sottolinea la rilevanza dell'analisi del contesto in quanto strumento strategico per raccogliere informazioni rilevanti a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi all'interno dell'amministrazione per via delle specificità dell'ambiente in cui essa opera.

Il Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza annualmente effettua un'analisi del contesto esterno in cui opera l'Agenzia. Tale analisi ha tenuto conto:

- delle analisi di contesto nazionale (anche tenuto conto dell'Indice di Percezione della Corruzione - CPI di Transparency International che misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo<sup>10</sup>);
- dell'analisi di contesto regionale, delineata nel Piano di Prevenzione della Regione Puglia;
- degli eventi economici-sociali in essere;
- delle specificità organizzative dell'ARTI, in termini non solo dimensionali;
- delle principali azioni, attività o progettualità sviluppate dall'Agenzia in autonomia e/o in cooperazione con una serie di strutture della Regione Puglia (Dipartimenti dello Sviluppo Economico, delle Politiche del Lavoro, Istruzione e Formazione, del Turismo, Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio);

<sup>10</sup> Nel 2022 detta indagine ha visto l'Italia collocarsi al 41° posto (confermando sostanzialmente il dato del 2021 che la classificava 52<sup>a</sup>)

- dei suoi principali stakeholder (consulenti, collaboratori, fornitori di beni e servizi, Università e EPR pugliesi, start up e imprese innovative, Distretti Tecnologici e Produttivi, etc);
- del confronto regionale con il Network anticorruzione, istituito tra la Regione Puglia e le Agenzie e le società.

Per un'ulteriore analisi di dettaglio delle specificità del contesto ARTI si rinvia alla Sezione 1 – ARTI in breve.

L'analisi ha messo in evidenza la ridotta influenza che i vari soggetti "esterni" possono avere sull'Agenzia, evidenziando, al tempo stesso, la validità delle misure di prevenzione della corruzione e di potenziamento della trasparenza di fatto utilizzate.

### 2.2.1.2 Analisi del contesto interno

Per l'analisi del contesto interno si rinvia al Paragrafo 2 "Missione e assetto dell'Agenzia".

Ad integrazione di quanto indicato, occorre altresì segnalare che per il 2023, così come per l'ultimo triennio (2021-2023), non si registrano né segnalazioni di condotte illecite né procedure di avvio di procedimenti disciplinari.

#### Analisi dei processi interni

L'ANAC ha ribadito numerose volte ([Determinazione ANAC n.12/2015](#) e [Delibera numero 1064/2019](#)) la necessità che le amministrazioni pubbliche attuino la rilevazione e l'analisi della mappatura dei processi. Quest'ultima rappresenta un metodo razionale per individuare le attività poste in essere da un'organizzazione per il raggiungimento di specifici obiettivi e sulla base di essa attuare un'adeguata gestione del rischio. In tale ottica, la mappatura assume carattere strumentale per l'effettiva identificazione, misurazione e valutazione dei rischi corruttivi.

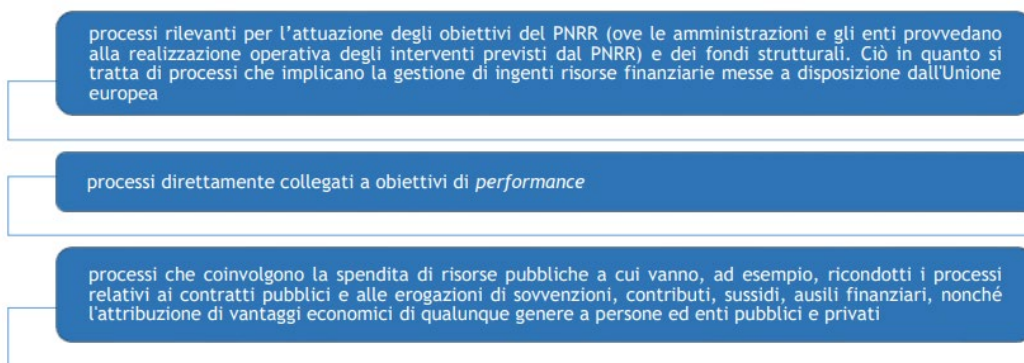


Figura 5 -Tipologie di processi. Fonte ANAC

L'ARTI da diversi anni ha avviato il processo di mappatura dei processi interni. Di seguito di riepilogano le fasi principali

2021	Progetto pluriennale di mappatura dei processi, coordinato dal Direttore Amministrativo
2022	Approfondimento ulteriore analisi delle fasi di taluni macro-processi (gestione delle risorse finanziarie, proposta e gestione di programmi, progetti e iniziative e servizi amministrativi)



### 2.2.1.3 Misure di prevenzione del rischio anticorruzione

In linea con le indicazioni fornite dall'ANAC, occorre prevedere e scadenziare misure specifiche. Pertanto, oltre alle specifiche misure indicate nell'Allegato 2 del presente Piano, nelle pagine seguenti sono riepilogate le misure generali di prevenzione della corruzione che l'ARTI realizzerà annualmente e/o nel prossimo anno.

#### Formazione del personale

Al fine di provvedere agli obblighi formativi previsti dalla normativa anticorruzione, il Responsabile definisce ogni anno, nell'ambito del piano della formazione, un possibile programma formativo per il personale.

La formazione contribuisce all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze trasversali dei dipendenti.

#### Rotazione "ordinaria" del personale

Come già illustrato nel paragrafo 2, attualmente sono in forza all'Agenzia 10 dipendenti a tempo indeterminato e 1 dirigente (Direttore Amministrativo), previsto dalla stessa Legge istitutiva. Ad oggi, tale situazione non consente la rotazione del personale dirigenziale. Per quanto concerne il personale non dirigenziale, la rotazione viene costantemente praticata nelle composizioni delle Commissioni giudicatrici (per le procedure di gara) e delle Commissioni esaminatrici (per le procedure di selezione).

#### Rotazione "straordinaria" del Personale

La rotazione straordinaria si configura con il verificarsi di "condotte di natura corruttiva" (secondo la Delibera ANAC n. 215/2019 riconoscibili nei delitti rilevanti previsti dagli articoli 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353 e 353-bis del codice penale). Il provvedimento in oggetto deve essere applicato immediatamente con l'avvio del procedimento penale o disciplinare per condotte di natura corruttiva, ossia nel momento in cui il soggetto viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p. Pertanto, il Direttore Amministrativo provvede al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte dall'Agenzia, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttive.

#### Tutela del dipendente/collaboratore che effettua segnalazioni di illecito

Nel corso del 2018 è stata realizzata l'applicazione informatica online Whistleblowing per l'acquisizione e la gestione, nel rispetto delle garanzie di riservatezza previste dalla normativa vigente, delle segnalazioni di illeciti da parte dei pubblici dipendenti come definiti dalla nuova versione dell'art. 54 bis del d.lgs.165/2001. Registrando la propria segnalazione, si ottiene un codice identificativo univoco – key code – che deve essere utilizzato per "dialogare" con ARTI in modo personalizzato e per essere costantemente informato sullo stato di lavorazione della segnalazione inviata. Il Key Code deve essere conservato con cura dal segnalante perché in caso di smarrimento, lo stesso non potrà essere recuperato o duplicato in alcun modo. A maggior tutela dell'identità del segnalante, l'applicazione è resa disponibile anche tramite rete TOR al seguente indirizzo <http://za4i3vf6my756jup.onion/>. Per accedere tramite rete TOR è necessario dotarsi di un apposito browser disponibile al seguente link <https://www.torproject.org/projects/torbrowser.html.en>. La

rete TOR garantisce, oltre alla tutela del contenuto della trasmissione, anche l'anonimato delle transazioni tra il segnalante e l'applicazione, rendendo impossibile per il destinatario e per tutti gli intermediari nella trasmissione avere traccia dell'indirizzo internet del mittente (per approfondimenti <https://www.torproject.org/>).

### Obblighi di astensione

Tutti i dipendenti, in caso di conflitto di interessi, dovranno astenersi dal prendere decisioni o parteciparvi, ovvero svolgere qualsivoglia attività, segnalando tempestivamente ogni situazione di conflitto anche potenziale al Responsabile. La violazione dell'obbligo di astensione costituisce causa di responsabilità disciplinare del dipendente, oltre eventualmente a poter costituire fonte di illegittimità degli atti compiuti. A titolo meramente esemplificativo si riportano alcune situazioni nelle quali si determinano conflitti di interesse:

- avere interessi economici e finanziari anche attraverso familiari, utenti, fornitori;
- accettare denaro, regali o favori di qualsiasi natura da persone, aziende o enti che sono o intendono entrare in rapporti d'affari con l'ARTI;
- utilizzare la propria posizione in Agenzia o le informazioni acquisite nel proprio lavoro in modo che si possa creare conflitto tra gli interessi propri e quelli dell'ARTI;
- etc.

### Pantouflage

ARTI ha recepito l'art. 1, c. 42, lett. l) della l. 190/2012, ha contemplato l'ipotesi relativa alla cd. "incompatibilità successiva" (pantouflage), introducendo all'art. 53 del d.lgs. 165/2001, il c. 16-ter, ove è disposto il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. La norma sul divieto di pantouflage prevede inoltre specifiche conseguenze sanzionatorie, quali la nullità del contratto concluso e dell'incarico conferito in violazione del predetto divieto; inoltre, ai soggetti privati che hanno conferito l'incarico è preclusa la possibilità di contrattare con le pubbliche amministrazioni nei tre anni successivi, con contestuale obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti ed accertati ad essi riferiti. In particolare, è previsto nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici l'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto, in conformità a quanto previsto nei bandi-tipo adottati dall'Autorità ai sensi dell'art. 71 del d.lgs. n. 50/2016. Mentre, l'inserimento di apposite clausole che prevedono specificamente il divieto di pantouflage sarà inserito, nel corso del 2021, anche negli atti di assunzione del personale.

### Patti di integrità

Le pubbliche amministrazioni e le stazioni appaltanti, in attuazione dell'art. 1, comma 17, della L. 190/2012, di regola, predispongono e utilizzano protocolli di legalità o patti d'integrità per l'affidamento di commesse. A tal fine, ARTI inserisce negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito la clausola di salvaguardia secondo cui il mancato rispetto del patto di integrità dà luogo all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto.

## Relazione annuale sulle attività di prevenzione della corruzione

Così come stabilito dall'art. 1, comma 14, della L. 190/2012, entro il 15 dicembre di ogni anno<sup>11</sup>, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza compila lo schema per la predisposizione della Relazione della prevenzione della corruzione, reso disponibile dall'ARTI. La Relazione rendiconta le attività svolte, i risultati conseguiti ed eventuali criticità riscontrate in tema di prevenzione dall'Agenzia che ne cura la pubblicazione sul sito istituzione, nella specifica sottosezione "Amministrazione Trasparente".

## Codici di comportamento

L'art. 54, c.5, del D.lgs. n. 165/2001 prevede che ciascuna Pubblica Amministrazione definisca un proprio Codice di Comportamento, che integri il Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici approvato con D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013.

Esso deve individuare i principi di comportamento dei dipendenti di derivazione costituzionale nonché una serie di comportamenti negativi (vietati o stigmatizzati) e positivi (prescritti o sollecitati), tra cui, in particolare, quelli concernenti la prevenzione della corruzione e il rispetto degli obblighi di trasparenza (artt. 8 e 9). ARTI ha adottato un proprio [codice di comportamento](#) che è stato oggetto di revisione al fine di assicurare l'adeguamento alle indicazioni fornite dall'ANAC, con delibera n. 177/2020 "Linee Guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni".

---

<sup>11</sup> Salvo specifici rinvii previsti dall'ANAC

## 2.2.2 Piano Triennale della Trasparenza

### 2.2.2.1 Contenuti e finalità

Per quanto concerne la trasparenza, così come richiesto dalla delibera ANAC n. 831/2016, essa risulta impostata come atto organizzativo fondamentale dei flussi informativi necessari per assicurare, all'interno dell'Agenzia, l'individuazione/l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati.

L'ARTI promuove la trasparenza quale accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'amministrazione, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo. La trasparenza concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche<sup>12</sup>. La trasparenza dell'azione amministrativa è garantita attraverso la pubblicazione nei siti istituzionali di documenti, informazioni, dati su organizzazione e attività delle pubbliche amministrazioni. Alla pubblicazione corrisponde il diritto alla conoscibilità<sup>13</sup>, il diritto, riconosciuto a chiunque di conoscere, fruire gratuitamente, utilizzare e riutilizzare documenti, informazioni e dati pubblicati obbligatoriamente.

Il presente Piano, in linea con le esperienze pregresse, intende rendere noto a tutti i suoi stakeholder quali sono e come l'ARTI intenda realizzare i propri obiettivi di trasparenza nel prossimo triennio.

### 2.2.2.2 La Responsabilità in tema di Trasparenza

In ottemperanza a quanto indicato dalla delibera n. 1310/2016 dell'ANAC, elemento fondamentale della sezione dedicata alla trasparenza è l'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili della trasmissione, elaborazione e pubblicazione dei dati contenuti nella macro-sezione "Amministrazione Trasparente".

In ARTI la responsabilità dell'elaborazione e pubblicazione dei dati sono in capo alla dott.ssa Sara La Bombarda, responsabile per la transizione digitale. Di seguito si presenta un prospetto riepilogativo (Tabella 2) relativo alle principali responsabilità riguardanti direttamente e/o indirettamente l'aggiornamento della macro-sezione "Amministrazione Trasparente".

Responsabilità	Nominativo
RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA	Dott. Francesco Addante
RESPONSABILE DELL'ELABORAZIONE E PUBBLICAZIONE DEI DATI	Dott.ssa Sara La Bombarda
TITOLARE DEL POTERE SOSTITUIVO	Dott.ssa Marianunzia Lazzizzera
RESPONSABILE PER L'ACCESSIBILITÀ	Dott.ssa Sara La Bombarda
RESPONSABILE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE	Dott.ssa Sara La Bombarda
RESPONSABILE TRASMISSIONE DATI	Direzione amministrativa

Tabella 1 – I soggetti responsabili

<sup>12</sup> Art. 1 del decreto legislativo 33/2013

<sup>13</sup> Art. 3 del decreto legislativo 33/2013

Inoltre, ARTI ha provveduto alla nomina del [Responsabile della Protezione dei dati \(RPD\)](#) in ottemperanza a quanto indicato dal Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (RGPD).

### 2.2.2.3 Gli obiettivi di Trasparenza

Nell'allegato 3 è presentata la tabella degli obblighi di pubblicazione, così come da delibera ANAC n. 1310/2016, specificando per ogni obbligo lo status dell'ARTI:

- dato aggiornato,
- dato da pubblicare con la relativa data di adeguamento ARTI all'obbligo,
- non applicabile, nel caso in cui l'obbligo non sia riconducibile alla fattispecie ARTI.

### 2.2.2.4 Le iniziative per la trasparenza e le iniziative per la legalità e la promozione della cultura dell'integrità

Al fine di raggiungere un livello adeguato di trasparenza, anche sulla base delle linee guida elaborate dall'ANAC, e di promuovere la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità, l'ARTI si impegna costantemente nel rendere il più possibile accessibile e aggiornare tempestivamente la documentazione riguardante l'attività dell'Agenzia. L'implementazione del sito internet, l'aggiornamento e la pubblicazione di tutti i documenti riguardanti il ciclo della performance, della trasparenza e dell'anticorruzione consentono agli stakeholder esterni una maggiore e consapevole capacità d'interpretazione dell'azione dell'ARTI, favorendo il maggior livello di accountability dell'Agenzia. L'interazione con gli stakeholder esterni è inoltre assicurata attraverso l'invio di newsletters e la divulgazione di numerosi studi, ricerche, materiale di approfondimento, dati vari, ecc. Infatti, in virtù delle specificità organizzative che contraddistinguono ciascuna amministrazione pubblica, e in quanto tale anche l'ARTI, sono disponibili sul sito internet dati ulteriori in aggiunta a quelli la cui pubblicazione è obbligatoria per legge. Inoltre, il percorso verso la trasparenza e l'accessibilità totale seguito da ARTI vuole superare la mera logica di compliance.

In tale ottica, l'Agenzia promuove l'adozione di strumenti informatici che rispettano i principi di accessibilità, intesa come produzione di informazioni fruibili da parte di tutti gli utenti, compresi coloro che si trovano in situazioni di disabilità<sup>14</sup>.

Con tale obiettivo il portale ARTI, è stato progettato e sviluppato in modalità "responsiva" (l'interfaccia grafica si adatta al dispositivo con il quale il sito viene visitato) - e nel rispetto dei principi delineati nella Legge 4/2004 (Legge Stanca: "Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici") - ogni sforzo è stato quindi rivolto a rendere il portale rispondente ad alcuni requisiti che nella loro interazione permettono di utilizzarne con facilità il contenuto, ovvero di rendere il sito "usabile":

- navigabilità e tempi di attesa;
- completezza dei contenuti e comprensibilità delle informazioni;
- efficacia comunicativa ed attrattiva grafica.

L'ARTI, infatti, coerentemente con la propria mission istituzionale intende diventare un sistema aperto, accessibile ai diversi stakeholder e ai molteplici target di riferimento delle proprie attività, in grado di collegarsi a una pluralità di interlocutori, potendo fornire loro risposte a esigenze e a offerte.

---

<sup>14</sup> A tal proposito si vedano gli obiettivi di accessibilità che annualmente ARTI si prefissa.

## Sezione 3 - Organizzazione e capitale umano

### 3.1 Organizzazione del lavoro agile

Nel corso del 2020 e del 2021 l'ARTI ha adottato la modalità di lavoro agile per fronteggiare l'emergenza pandemica e garantire la piena operatività della struttura, sperimentandone i vantaggi anche in termini di efficacia ed efficienza. Il 2022 ha rappresentato per ARTI la prima esperienza strutturata di lavoro agile, al di fuori del quadro emergenziale, confermata nel 2023. Tale passaggio ha richiesto un'evoluzione dei modelli culturali e organizzativi e un approccio condiviso e strutturato. In tale contesto si inserisce il presente Piano consolida per il futuro la roadmap per un mutamento nell'organizzazione del lavoro dell'Agenzia. Qualificandosi, infatti, come presidio della Regione Puglia su tematiche, ambiti e tecnologie della modernità, l'ARTI intende porsi all'avanguardia anche nell'organizzazione del lavoro, promuovendo e adottando per la sua stessa struttura un modello orientato al risultato e alla soddisfazione degli stakeholders, supportato dall'utilizzo delle più moderne tecnologie.

L'adozione di un modello di lavoro ibrido (in presenza - a distanza) rappresenta per ARTI un'opportunità di carattere strategico per:

- 1) operare da acceleratore del processo di digitalizzazione e innovazione organizzativa;
- 2) aumentare la focalizzazione delle attività sulla soddisfazione dell'utente e la qualità dei risultati;
- 3) configurare sempre più l'Agenzia come hub della conoscenza, il cui asset strategico è costituito dalle competenze dei dipendenti e collaboratori;
- 4) contribuire al processo di transizione ecologica;
- 5) migliorare la conciliazione vita-lavoro del personale;
- 6) garantire la continuità del servizio anche in caso di problematiche esogene di natura emergenziale.

Il CCNL Funzioni locali 2019-2021 prevede che il lavoro agile viene disciplinato da un accordo individuale, stipulato per iscritto, che disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'ente, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore che di norma vengono forniti dall'amministrazione. L'accordo deve inoltre contenere almeno i seguenti elementi essenziali:

- a) durata dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine o a tempo indeterminato;
- b) modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
- c) modalità di recesso, motivato se ad iniziativa dell'Ente, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 della L. n. 81/2017;

d) ipotesi di giustificato motivo di recesso;

e) indicazione delle fasce di cui all'art. 66 (Articolazione della prestazione in modalità agile e diritto alla disconnessione), lett. a) e b), tra le quali va comunque individuata quella di cui al comma 1, lett. b);

f) i tempi di riposo del lavoratore, che comunque non devono essere inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza e le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;

g) le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'ente nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della L. n. 300/1970 e successive modificazioni;

h) l'impegno del lavoratore a rispettare le prescrizioni indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agili, ricevuta dall'amministrazione. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere dall'accordo senza preavviso indipendentemente dal fatto che lo stesso sia a tempo determinato o a tempo indeterminato.

### **3.1.1 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile**

Il Lavoro agile è una nuova modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, consistente in una prestazione di lavoro subordinato svolta in parte all'interno della sede di lavoro ed in parte all'esterno entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, senza previsione di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali dell'Amministrazione.

Attraverso il lavoro agile, ARTI prosegue il proprio percorso:

- di utilizzo di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, con la garanzia di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera e della valorizzazione individuale;
- di consolidamento di nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati, e al tempo stesso, orientata ad un incremento di produttività;
- di razionalizzare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie e reti di comunicazione pubblica, realizzando economie di gestione;
- di incrementare il benessere organizzativo e rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- di promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi, di percorrenze e di emissioni di inquinanti in atmosfera;

- di contenere gli spazi per le postazioni di lavoro.

Larga parte del personale dipendente e interinale nel corso del 2023 ha usufruito del lavoro agile, pari all'86% del personale.

In base ai differenti accordi individuali stipulati, è stato diverso il numero di giornate in lavoro agile usufruito dal personale.

In media nel corso del 2023 il 32% delle giornate lavorative sono state realizzate in modalità agile. Tale dato esclude dal computo ferie, permessi ed altri analoghi istituti contrattuali.

Tra personale dipendente e personale interinale, come evidenziato nella tabella sottostante, nel 2023 non vi è stata una sostanziale differenza nell'utilizzo di detto istituto, con una leggera prevalenza dei lavoratori interinali (33% delle ore) per il lavoro agile contro il 26% del personale dipendente

TIPOLOGIA DI CONTRATTO	% lavoro agile sul totale giornate lavorate
Interinale	33%
Dipendente	26%
TOTALE	32%

*Tabella 2 - Utilizzo del lavoro agile per tipologia contrattuale nel corso del 2023 (escluse ferie, malattie e permessi)*

Circa l'utilizzo del lavoro agile per genere nel corso del 2023, si rileva una leggera prevalenza femminile rispetto al maschile: 35% delle giornate lavorate per le donne contro il 26% degli uomini.

GENERE	% lavoro agile sul totale giornate lavorate
M	26%
F	35%
TOTALE	32%

*Tabella 3 - Utilizzo del lavoro agile per genere nel corso del 2023 (escluse ferie, malattie e permessi)*

Segue l'analisi SWOT, ovvero dei punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats), dell'esperienza di lavoro agile ARTI, realizzata nel 2021 col coinvolgimento di tutti i dipendenti ARTI e aggiornata nel 2023.

### **Punti di Forza**

- Riduzione della carenza di spazi fisici. L'attività dell'Agenzia ha picchi di attività in base alle dinamiche progettuali e vi è una connessa rotazione di consulenti e collaboratori. Gli spazi in



sede si sono rivelati insufficienti soprattutto in alcuni periodi dell'anno, determinando problemi organizzativi in riferimento alla pianificazione di riunioni con esterni o all'utilizzo in contemporanea di telefono o video-call nel medesimo ufficio. Il lavoro agile e l'utilizzo dei sistemi di video-conferenza hanno risolto questo annoso problema rendendo gli spazi in sede adeguati al personale occupato in loco.

- Riduzione dei tempi di viaggio. Si è verificata una riduzione dei tempi di spostamento dei dipendenti dalle proprie abitazioni alla sede dell'ARTI, ma anche la riduzione dei tempi di missione all'estero e presso le sedi di Regione Puglia e altri partner. Tale dinamica, al netto degli effetti qualitativi, oltre a determinare un aumento del tempo libero dei dipendenti ha aumentato anche i tempi netti di ore lavorate.
- Aumento delle riunioni di coordinamento collettive. Si è verificato un aumento del numero delle riunioni di coordinamento interne, grazie anche all'organizzazione di un incontro fisso su base mensile del Comitato di Coordinamento. Ciò ha in parte sopperito allo scambio informale di informazioni tra colleghi e ha mantenuto, in taluni casi rafforzato, il coordinamento tra progettualità differenti, che era stato segnalato come aspetto critico da parte dei dipendenti in fase di riorganizzazione dell'Agenzia.
- Riduzione costi per ARTI. C'è stata una riduzione dei costi di cancelleria (carta e inchiostro stampanti) e, soprattutto, di quelli collegati alle missioni, in presenza di numerosi eventi ibridi organizzati anche a livello internazionale
- Miglioramento della conciliazione vita-lavoro. La maggiore flessibilità organizzativa del lavoro agile ha ridotto l'utilizzo di permessi per poter assolvere a necessità familiari. Inoltre, la riduzione dei tempi di percorrenza casa-lavoro ha aumentato il tempo libero a disposizione.
- Aumento della capacità di coinvolgere stakeholders nazionali e internazionali nelle diverse attività dell'agenzia. Nelle iniziative organizzate da ARTI è stato possibile coinvolgere relatori di levatura internazionale che probabilmente non sarebbero potuti intervenire fisicamente, a meno di grandi costi. Esempio è il caso di un collegamento dalla Nuova Zelanda nel caso dei seminari di Future4Puglia. Anche il numero dei partecipanti ai webinar è decisamente incrementato rispetto agli analoghi eventi esclusivamente in presenza come precedentemente evidenziato. Ciò è avvenuto anche nelle attività per la predisposizione del documento S3 2021-2027. È stato poi possibile un più agevole coinvolgimento dei rappresentanti delle imprese in quanto la modalità di organizzazione e degli incontri ha consentito una più agevole organizzazione.
- Miglioramento della produttività nei processi che richiedono concentrazione. Essendo la sede dell'ARTI molto frequentata, sia da interni che da esterni, la possibilità di lavorare in solitudine ha migliorato la produttività di tutte quelle attività che richiedono concentrazione (elaborazione di studi, analisi finanziarie, attività redazionale, telefonate etc.).
- Riduzione dell'impronta ecologica dell'attività dell'Agenzia. La riduzione dei viaggi, soprattutto quegli aerei e legati al trasporto privato, ha determinato una riduzione dell'impatto ambientale delle attività dell'Agenzia, così come la riduzione dell'organizzazione di eventi fisici (che determinano spostamenti collettivi dei partecipanti). Anche il processo di digitalizzazione, con la riduzione della produzione di documentazione cartacea, è andato nella medesima direzione.

### ***Punti di Debolezza***

- Inserimento nelle attività dell’Agenzia ed apprendimento da parte dei collaboratori neo-assunti, che necessitano di affiancamento e continuo confronto.
- Procedure amministrative non totalmente remotizzabili.
- Assenza di formazione. Non è stato attivato alcun corso di formazione, né collegato al tema del lavoro agile, né di altro genere, durante la fase emergenziale. Su questo hanno certamente influito le condizioni di contesto, ma andrà ripensato il programma formativo per essere più coerente con il lavoro da casa.
- Regole organizzative non tarate sul modello di lavoro agile. I regolamenti organizzativi (buoni pasto, missioni) non sono ancora tarati per un sistema di lavoro agile.
- Peggioramento del senso di appartenenza ed effetto isolamento, soprattutto durante la fase emergenziale.
- Aumento costi per il personale per le utility e la riorganizzazione domestica. La riduzione dei costi del trasporto ha, in alcuni casi, compensato tale dinamica.

### ***Minacce***

- Riduzione del networking informale personale. Si è perso in parte l’effetto networking degli eventi e dei meeting correlato alle pause e i tempi di viaggio. Questo, se non ha causato particolari problemi per i rapporti già consolidati, può costituire una minaccia a medio-lungo termine nella costruzione di nuovi rapporti e ipotesi progettuali.
- Mancanza di chiarezza del contesto normativo e regolamentare. L’incertezza e in alcuni casi il vuoto normativo hanno reso difficile programmare investimenti in dotazioni informatiche e logistiche, percorsi formativi, processi di riorganizzazione.

### ***Opportunità***

- Il processo di trasposizione degli eventi fisici di disseminazione in webinar o eventi ibridi può determinare un aumento dell’efficacia degli stessi, in termini sia di aumento dei target raggiunti sia di partecipazione degli speakers (non dovendo affrontare trasferte onerose in termini di costi e tempi), a condizione di poter utilizzare adeguate soluzioni tecnologiche e organizzative, essere coerenti rispetto agli obiettivi dell’azione di comunicazione, poter contare su un budget idoneo. Inoltre, la virtualizzazione degli eventi può consentire la registrazione integrale audio-video di molti di essi, nonché l’extrapolazione di “pillole” video delle iniziative svolte, consentendone la fruizione ad un pubblico più ampio.
- Acquisizione di nuove competenze per la realizzazione di iniziative ibride.
- Spinta verso un processo di transizione digitale e miglioramento delle dotazioni e delle competenze informatiche.

Da questa analisi, valida anche per il 2023, risulta evidente che l’applicazione del lavoro agile si è dimostrata e continua a dimostrarsi un’esperienza largamente positiva e l’ARTI una struttura particolarmente adatta alla nuova modalità organizzativa, sia per la tipologia di attività implementata (su progetto o comunque programmabile, che non prevede attività di sportello), sia

per le caratteristiche del personale (tutti i dipendenti laureati e con buone competenze informatiche), sia ancora per la dotazione informatica pre-esistente (pc portatili e telefoni aziendali, firma elettronica, sistemi cloud professionali) e ulteriormente potenziata nel corso dei mesi di lavoro agile.

### **3.1.2 Condizioni abilitanti del lavoro agile**

La maggior parte del valore della produzione dell'ARTI è collegato a commesse regionali e progettualità finanziata dall'Unione Europea; in entrambi i casi si tratta di progetti con indicazioni puntuali di tempi, obiettivi, risultati che vengono, a loro volta, assegnati al personale coinvolto nelle attività. L'ARTI ha quindi nel suo DNA una cultura organizzativa fondata sul risultato.

Il personale ARTI è spesso impegnato nella partecipazione a riunioni che si svolgono fuori dalla sede, sia all'estero, per i progetti finanziati dall'Unione Europea, sia presso le sedi di Regione Puglia o degli stakeholder regionali, nonché ad eventi, regionali o nazionali, che ARTI organizza nell'ambito delle attività istituzionali e progettuali. Nel corso degli anni, inoltre, sono state numerose le partecipazioni del personale ad eventi anche di natura intercontinentale (USA, Cina, Kazakistan, etc.).

Gli incontri con stakeholder nella sede dell'Agenzia avvengono soprattutto in due aree attrezzate, chiamate Agorà (proprio per dare un senso di apertura dell'Agenzia alle istanze esterne) e Sala Bandiere (usata anche per incontri con partner internazionali). È stata anche organizzata una piccola area per il co-working. Nel 2020 è stato, altresì, installato un sistema evoluto di videoconferenza nella sala Agorà per condurre eventi misti (online /in presenza).

I principali processi in cui si declina l'attività di ARTI sono: comunicazione e relazioni esterne; studi, analisi e reportistica; assistenza tecnica; servizi amministrativi; proposta e gestione di progetti; proposta e coordinamento/gestione di iniziative strategiche.

Tutti i processi evidenziati sono implementabili da remoto, ad eccezione di una parte delle attività amministrative che necessita di un intervento fisico.

Sono da sottolineare ulteriori due aspetti, specifici dell'Agenzia, che hanno determinato un'applicazione relativamente facile della modalità di lavoro agile:

- esistenza di una buona dotazione informatica per tutti i dipendenti, costituita da telefoni cellulari aziendali con abbonamento a traffico dati pc portatili, account professionali sui cloud Dropbox e/o Gdrive, firma elettronica;
- modello organizzativo di ARTI, che prevede un numero limitato di dipendenti, tutti professionisti laureati (nella maggioranza dei casi con titoli terziari post lauream) e con buone competenze informatiche; non si è reso necessario, pertanto, un percorso di alfabetizzazione informatica per avviare i processi di lavoro a distanza.

Tali considerazioni evidenziano come, già prima della fase emergenziale, vi fossero le condizioni abilitanti per avviare la fase sperimentale di lavoro agile: infatti, all'inizio del 2020 era già in corso di elaborazione il relativo regolamento.

L'ARTI presenta, in definitiva, tutte le condizioni abilitanti al lavoro agile, sebbene andranno costantemente migliorate le condizioni amministrative, gestionali e i sistemi di misurazione come rappresentato nelle seguenti tabelle.

In particolare, nella tabella sottostante sono verificate le condizioni amministrative e gestionali che, in massima parte, sono già presenti.

	CONDIZIONI AMMINISTRATIVE			CONDIZIONI GESTIONALI					
	Regolamento	Formato accordo individuale	Adeguamento polizza	Programma formativo	Programma digitalizzazione	Programma sicurezza-benessere	Mappatura attività	Mappatura processi	Job description
PRESENTE (Sì/No)	Sì	Sì	No	Sì	Sì	Sì	Sì	No	Sì
DA INTRODURRE (Sì/No)	No	No	Sì	No	No	No	No	Sì	No
DA AGGIORNARE (Sì/No)	Sì/No	No	No	Sì	Sì	Sì	No	No	No

Tabella 4 – Condizioni abilitanti

Un buon livello registrano anche i sistemi di misurazione degli impatti, come evidenziato nella seguente tabella, anche se andrebbero migliorati sistemi di valutazione sull'utente (customer satisfaction).

SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI						
	Sistemi di programmazione e controllo strategico	Sistemi di controllo di gestione	Sistemi di valutazione delle performance	Indagini di customer satisfaction	Indagini di benessere organizzativo	Altri strumenti
PRESENTE (Sì/No)	Sì	Sì	Sì	No	Sì	
DA INTRODURRE (Sì/No)	No	No	No	Sì	No	
DA AGGIORNARE (Sì/No)	No	No	No	No	No	

Tabella 5 – Sistemi di misurazione e valutazione degli impatti

Durante il triennio 2021-2023, come precedentemente evidenziato, è stata sperimentata la modalità di lavoro agile per tutte le funzioni e i processi dell'Agenzia con risultati complessivamente positivi.

Si rileva, d'altra parte che, pur essendo tutti i processi in cui è coinvolta l'Agenzia remotizzabili, diverso è il livello di compatibilità del lavoro agile con le diverse funzioni: si passa, infatti, da un livello alto per le attività che richiedono alti livelli di concentrazione e modesti livelli di relazione ad un livello basso per le attività che richiedono frequenti relazioni e minori necessità di concentrazione con diversi gradi intermedi in relazione alle mansioni svolte.

Per tale ragione, ferma restando l'indicazione normativa di assicurare un lavoro prevalente in ufficio, per l'implementazione del lavoro agile in ARTI gli accordi individuali di lavoro agile prevedranno un numero differenziato di giornate in ufficio in base alle mansioni svolte, a partire da un minimo di 4 giornate al mese per i dipendenti coinvolti in attività poco compatibili con il lavoro agile fino ad un massimo di 9 giornate al mese per i dipendenti coinvolti in processi altamente remotizzabili.

Tale approccio non implica soglie minime o massime di adesione al lavoro agile per tipologia di attività ma la possibilità di accesso al tale istituto per tutti i dipendenti che soddisfino i requisiti indicati nel Regolamento per l'adozione del lavoro agile di ARTI.

Nella tabella successiva sono sintetizzati i criteri in vigore per accedere al lavoro agile.

CRITERI DI ATTIVAZIONE LAVORO AGILE	
DESTINATARI	Personale con contratto di lavoro subordinato, dirigenziale e non dirigenziale, in servizio presso la sede di ARTI, che abbia presentato istanza nei termini dovuti.
% DEI LAVORATORI CHE HA FATTO DOMANDA	100%
% GIORNATE LAVORO AGILE AL MESE PER DIPENDENTE	8 GG
ESCLUSIONI	Non è ammesso il ricorso al Lavoro agile da parte del personale che sia stato oggetto di procedimenti disciplinari, con irrogazione di sanzione superiore a rimprovero scritto, nei due anni precedenti alla data di presentazione dell'istanza.

*Tabella 6 – Criteri, requisiti ed esclusioni del lavoro agile*

È inoltre previsto uno specifico programma di sviluppo del lavoro agile al fine di minimizzare le criticità evidenziate con un efficace sistema di monitoraggio, specifiche azioni di formazione e di supporto alla digitalizzazione, come di seguito specificato.

### 3.1.3 Programma di sviluppo del lavoro agile e modalità attuative

Il Programma di sviluppo del lavoro agile si pone i seguenti obiettivi:

- adottare progressivamente **le soluzioni organizzative delle realtà più innovative a livello mondiale**, trovando il giusto **equilibrio tra presenza e distanza in base alla funzione svolta**, ed evitando soluzioni che snaturano lo stesso concetto di lavoro agile.
- rafforzare il **processo di digitalizzazione e informatizzazione dell’Agenzia**. La qualità delle dotazioni informatiche è fattore competitivo determinante sia per la qualità del prodotto che per la qualità del lavoro. I processi amministrativi andranno progressivamente **dematerializzati**.
- **garantire la sicurezza**. Andrà guidato supportato l’acquisto di attrezzature ed equipaggiamenti, da poter utilizzare presso le proprie abitazioni, in grado di contemperare la sicurezza informatica e sul lavoro con il comfort e l’ergonomia.
- **supportare la formazione**: saranno definiti percorsi formativi in tema di smart working, gestione di webinar e public speaking, videoconferenze e sistemi collaborativi, dematerializzazione dei processi amministrativi, che oggi rappresentano nuove competenze distintive.
- rafforzare la cultura per obiettivi. Andrà progressivamente adattato al nuovo contesto **il sistema di obiettivi individuali, sia dei dirigenti che dei funzionari**, in modo da passare sempre più dalla valorizzazione del tempo a quella dei risultati.

### 3.1.3.1 Il programma digitalizzazione

Ai fini della valutazione della salute digitale, si rileva che l’Agenzia ha soddisfatto la totalità di richieste di PC, tablet e altra strumentazione informatica utile allo svolgimento del lavoro in modalità agile.

Inoltre, si rilevano la disponibilità di documenti nativi in formato digitale, di applicativi software web based, nonché la disponibilità e il supporto di tecniche di decriptazione dati e VPN.

Tra gli applicativi software che permettono al personale di lavorare in modalità agile, possono essere annoverati: il software gestionale per la contabilità, l’applicativo del protocollo informatico; l’applicativo per la gestione, l’archiviazione e la conservazione dei documenti informatici, gli applicativi per la condivisione di documenti di lavoro in cloud, le piattaforme per la gestione dei progetti.

È in programma l’adozione di ulteriori strumenti informatici volti a implementare il lavoro collaborativo e la condivisione dei documenti e attività, nonché l’aggiornamento dei processi informatici dei flussi di posta per permetterne una più agevole condivisione dematerializzata.

Inoltre, volendo effettuare una pianificazione di lungo termine per l’aggiornamento di sistemi e procedure orientati allo smart working, si segnala l’avvio di un approfondimento legato ai processi gestiti dall’Agenzia in un’ottica di dematerializzazione e digitalizzazione, con particolare attenzione ai processi amministrativi che hanno rappresentato maggiori criticità nella gestione in modalità agile.

Infine, particolare attenzione sarà riservata al tema cybersecurity attraverso formale adesione al programma nazionale per la protezione informatica dei dati e degli end point (Cybersecurity nelle PA).

STRUMENTI GIÀ DISPONIBILI PER IL LAVORO AGILE	MIGLIORAMENTO
100 % dipendenti con dotazione informatica adeguata (sul totale delle richieste pervenute)	Ulteriore innovazione del sistema informatico sulla base delle nuove richieste
Disponibilità di accessi sicuri dall'esterno per i dati in locale (VPN)	Ulteriore implementazione della semplificazione e della digitalizzazione dei processi amministrativi
Disponibilità di applicativi software web based per i documenti, la gestione del protocollo e la conservazione digitale	Ottimizzazione dei flussi di posta elettronica
Disponibilità di applicativi software per la gestione di progetti e servizi	Migrazione di tutti gli applicativi office verso soluzione SAAS (Cloud - Computing Microsoft)
Disponibilità di accesso a piattaforme cloud di collaboration	Migrazione di tutti gli spazi di archiviazione, in parte già in Cloud, verso la piattaforma

STRUMENTI GIÀ DISPONIBILI PER IL LAVORO AGILE	MIGLIORAMENTO
	Cloud per le PA. (Cloud Italia <a href="https://cloud.italia.it/">https://cloud.italia.it/</a> )
100 % dei dipendenti con Firma digitale (sul totale dei dipendenti responsabili di procedimento)	Potenziamento dei sistemi hardware per webmeeting, team-work via web, webinar.
80 % processi digitalizzati	Adesione al programma nazionale per la protezione informatica dei dati e degli end point (Cybersecurity nelle PA)

Tabella 7 – Programma di digitalizzazione

### 3.1.4 Sintesi delle azioni previste per lo sviluppo del lavoro agile

L'implementazione del lavoro in ARTI continuerà ad essere monitorata attraverso la definizione iniziale (e non esaustiva) di alcuni obiettivi ed indicatori di performance, affinché rappresenti un'effettiva opportunità di crescita per l'amministrazione e per i suoi lavoratori, in relazione alle diverse dimensioni rappresentate nel documento.

In tabella successiva si schematizzano gli obiettivi, gli indicatori e i target per il biennio 2024-2026

OBIETTIVO	INDICATORE	BASELINE 2023	TARGET2024	TARGET2026
Garantire l'effettivo impiego del lavoro agile	% di domande di lavoro agile accettate	100%	100%	100%
Rafforzare l'organizzazione dell'amministrazione secondo una programmazione per obiettivi	ON/OFF	OFF	-	On (output: mappatura dei processi con l'individuazione dei responsabili di processo)
Monitorare l'efficacia delle condizioni poste a garanzia della conciliazione vita-lavoro	ON/OFF	OFF	ON (rilevazione annuale estesa a dipendenti e collaboratori)	ON (rilevazione semestrale)



OBIETTIVO	INDICATORE	BASELINE 2023	TARGET2024	TARGET2026
Strutturare un programma formativo coerente con il nuovo contesto lavorativo	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	OFF	OFF	ON (revisione piano formazione con specifiche POLA-PIAO)

*Tabella 8 – Sviluppo del lavoro agile*

ARTI per l'anno 2024 ha provveduto alla proroga dei contratti di lavoro in agile in essere.

## 3.2 Piano triennale dei fabbisogni di personale

### 3.2.1 Introduzione

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP) è lo strumento attraverso il quale l'Amministrazione assicura le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse umane necessarie per il miglior funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e con i vincoli normativi alle assunzioni di personale e di finanza pubblica.

La programmazione del fabbisogno di personale deve ispirarsi a criteri di efficienza, economicità, trasparenza ed imparzialità, indispensabili per una corretta programmazione delle politiche di reclutamento e sviluppo delle risorse umane.

La nuova declinazione di "fabbisogno di personale", come esplicitata dalle norme introdotte dal D.lgs. n. 75/2017 e dalle Linee Guida sulla programmazione del fabbisogno approvate dalla Funzione Pubblica con Decreto dell'8 maggio 2018 integra e, tendenzialmente, sostituisce quella di "dotazione organica". Nelle linee di indirizzo contenute nel D.M. 8 maggio 2018 si anticipava la necessità che la programmazione dei fabbisogni di personale, nella sua nuova configurazione frutto della riforma normativa del 2017, dovesse tendere, nella progressiva maturazione dello strumento, alla capacità di individuare figure e competenze professionali idonee ad una pubblica amministrazione moderna, nel rispetto dei principi di merito, trasparenza ed imparzialità, mediante l'introduzione di strumenti in grado di valorizzare le attitudini e le abilità richieste per lo svolgimento delle attività e delle responsabilità da affidare, in aggiunta alle conoscenze.

Il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36 ha modificato l'articolo 6-ter del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 introducendo una riformulazione delle linee di indirizzo per la predisposizione del programma dei fabbisogni, aggiornando e integrando le linee di indirizzo contenute nel richiamato D.M. 8 maggio 2018. Le nuove linee di indirizzo, pubblicate in Gazzetta Ufficiale il 14 settembre 2022, intendono affiancare le amministrazioni impegnate nel rinnovamento della gestione delle risorse umane in chiave strategica veicolando uno strumento di progettazione e gestione adattabile alle diverse esigenze di competenze professionali e mirano ad un'efficace programmazione delle professionalità e ad un ottimale perseguimento delle missioni pubbliche che il singolo ente è chiamato a perseguire. Rispetto alle linee di indirizzo contenute nel richiamato D.M. 8 maggio 2018, le nuove linee guida sopra richiamate aggiornano ed integrano la componente connessa alla programmazione qualitativa e all'individuazione delle competenze che investono i profili, nulla innovando, invece, con riguardo agli aspetti finanziari e di gestione degli organici.

Con riferimento all'adozione del Piano triennale dei fabbisogni di personale, si rammenta che, per effetto dell'art. 6 del DL 80/2021, esso è confluito nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) quale strumento unico di coordinamento che mette in correlazione la programmazione dei fabbisogni di risorse umane – espressa in termini di profili professionali e competenze – alla programmazione strategica dell'ente e alle strategie di valorizzazione del capitale umano. Le nuove linee di indirizzo, dunque, definiscono una metodologia operativa di orientamento che le amministrazioni devono adottare, in sede applicativa, nell'ambito dell'autonomia organizzativa ad esse riconosciuta dalle fonti normative, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica.

### 3.2.2 Quadro normativo nazionale di riferimento

La riforma della pubblica amministrazione, avviata dalla Legge Delega 7 agosto 2015 n.124, è stata promossa attraverso l'adozione di numerosi decreti attuativi, e, per quanto interessa ai fini del presente Piano, dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017 n. 75 (G.U. n. 130 del 7.06.2017). Il decreto integra e modifica il T.U. del pubblico impiego (D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165) introducendo importanti misure in materia di organizzazione degli uffici e reclutamento del personale. Nello specifico, l'art. 6, come modificato, prevede, che *"Le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici per le finalità indicate all'articolo 1, comma 1, adottando, in conformità al piano triennale dei fabbisogni di cui al comma 2, gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti, previa informazione sindacale, ove prevista nei contratti collettivi nazionali"* (comma 1).

Gli obiettivi a cui si riferisce la norma sono quelli fissati dall'articolo 1 del D.Lgs. n. 165/2001, quali: accrescere l'efficienza delle PA; razionalizzarne i costi; realizzare la migliore utilizzazione del personale pubblico garantendo nel contempo pari opportunità, tutela rispetto a forme di discriminazione ed assicurando la formazione e lo sviluppo professionale.

Al fine di realizzare tali obiettivi, l'art. 6 prevede le seguenti misure:

- che l'adozione del piano triennale dei fabbisogni di personale avvenga in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e delle performance (comma 2);
- che possa essere rimodulata la consistenza della dotazione organica in base ai fabbisogni programmati nell'ambito del potenziale limite finanziario (comma 3), ovvero nel rispetto delle risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano e delle connesse facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

Viene dunque introdotto un nuovo concetto di "dotazione organica" che da strumento rigido, sotto il profilo quantitativo e qualitativo delle risorse, diviene strumento flessibile e modulabile proprio sulla base delle esigenze effettive, reali ed emergenti rilevate dalla programmazione dei fabbisogni, connesse alle specifiche esigenze di professionalità.

La dotazione organica si risolve, quindi, in un valore finanziario di spesa potenziale massima che non può essere valicata e che deve rispettare i tetti previsti dalla normativa vigente per l'ente considerato.

### 3.2.3 Dotazione organica

La Legge regionale del 7 febbraio 2018 n. 4 di riordino dell'ARTI ha previsto all'art. 8, comma 2, che l'organico complessivo dell'Agenzia ammonti ad un minimo di venticinque unità. La ricognizione del personale attualmente in servizio ed il confronto con quanto previsto dalla legge di riforma sono di seguito riportati:

CATEGORIA	POSTI IN DOTAZIONE ORGANICO EX ART. 8 L.R. N. 4/2018	PERSONALE IN SERVIZIO AL 31.12.2023	POSTI VACANTI IN DOTAZIONE ORGANICA
DIRIGENZA	2	1	1
D	22	10 + 1 (*)	11
C	1	0	1
TOTALI	25	11 + 1 (*)	13

(\*) Nel corso dell'esercizio 2023 è stata indetta una procedura di selezione che non si è conclusa al 31 dicembre. La relativa assunzione avverrà nel primo trimestre 2024.

Da tale ricognizione risulta, pertanto, che la dotazione organica dell'Ente non presenta situazioni di soprannumero o di eccedenza di personale.

Detto fabbisogno va tuttavia parametrato rispetto al valore finanziario della spesa potenziale massima che non deve essere superiore al valore limite della spesa di personale fissato dal comma 557-*quater* dell'art. 1 L. n. 296/2006 (Finanziaria 2007), come integrato dall'art. 3, comma 5 *bis*, del D.L. n. 90/2014 (convertito con L. n. 114/2014), che impone il contenimento della spesa del personale con riferimento al valore medio del triennio precedente all'entrata in vigore di detta disposizione di legge (nella specie, triennio 2011-2013).

In applicazione di tale disposto normativo, con deliberazione n. 1419/2019 la Giunta Regionale ha approvato le *"Direttive per le Agenzie regionali e gli Enti controllati in materia di razionalizzazione e contenimento della spesa di personale e delle altre spese"*.

Tali direttive all'art. 2 prevedono che le Agenzie regionali siano tenute a contenere le spese di personale con riferimento al valore medio del costo registrato nel triennio 2011/2013.

A questo proposito si sottolinea ARTI rispetta il vincolo suddetto, come può evincersi dalla tabella 5 sotto riportata:

Media triennio 2011/2013	ESERCIZIO 2022	ESERCIZIO 2023 (previsione)	ESERCIZIO 2024 (previsione)
<b>800.021,68</b>	<b>797.616,10</b>	<b>797.571,78</b>	<b>795.869,16</b>

La previsione di spesa del personale per l'esercizio 2024 comprende il costo del personale dipendente dell'Agenzia, consistente nel Direttore Amministrativo e in undici funzionari inquadrati nell'Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (ex categorie D6, D5, D4, D3, D2 e D1) del CCNL del Comparto delle Regioni e delle Autonomie Locali.

A completamento del quadro informativo è necessario dare atto che, così come era stato previsto nel precedente Piano Triennale dei Fabbisogni, nel corso dell'anno 2023 non si sono verificate cessazioni di unità di personale in forza all'Agenzia. Analogamente, anche per il triennio 2024/2026 non sono previste e/o prevedibili cessazioni.

Tanto premesso, alla luce degli elementi e dei vicoli normativi sopra riportati, si dà atto che l'attuale capacità assunzionale dell'Agenzia non consente allo stato di procedere ad ulteriori ampliamenti della base occupazionale, con riserva tuttavia di procedere all'integrazione del presente Piano in caso di successiva attribuzione all'ARTI di risorse provenienti da fonti eterofinanziate, quali ad esempio, fondi europei, che consentano la copertura di contratti a tempo determinato o, qualora normativamente consentito, a tempo indeterminato.

### 3.3 Piano della formazione

Come precedentemente rimarcato, il capitale umano costituisce il fattore chiave per lo sviluppo delle attività dell'Agenzia e tale centralità è sottolineata anche dal modello organizzativo adottato.

Il rafforzamento delle competenze del personale strutturato in servizio presso l'ARTI assume un'importanza fondamentale, anche per l'attuale sottodimensionamento numerico dell'organico rispetto a quanto previsto dalla legge di riforma dell'Agenzia.

In considerazione dell'elevata qualificazione professionale del personale in servizio presso l'Agenzia, la rilevazione del fabbisogno formativo, realizzata nel corso del 2022, è stata compiuta in autovalutazione dai dipendenti, al fine di individuare le esigenze specifiche dei singoli profili professionali. L'indagine, semi-strutturata, è stata impostata sulle seguenti Macroaree:

- Comunicazione e condivisione
- Comunicazione e trasparenza
- Conoscenze comuni
- Conoscenze settoriali
- Dati, informazioni e documenti informatici
- Economia e finanza
- Innovazione e digitalizzazione della PA
- Internazionalizzazione e Unione europea
- Management e risorse umane
- Metodi e strumenti
- Servizi Amministrativi e Affari generali
- Servizi on-line
- Sicurezza informatica
- Soft skills
- Sviluppo sostenibile e resilienza
- Trasformazione digitale

All'interno delle singole Macroaree sono stati proposti alcuni Temi formativi, ampliabili in maniera libera, all'interno dei quali l'intervistato ha potuto indicare argomenti formativi di interesse. Sulle singole proposte formative, l'unità di personale ha espresso un'autovalutazione del livello di partenza, mediante l'utilizzo di una scala a 5 (1 – Basso; 2 – Insufficiente; 3 – Sufficiente; 4 – Discreto; 5 – Ottimo).

I risultati ottenuti dall'analisi dei contributi pervenuti sono sintetizzati di seguito:

MACROAREA	TEMA	ULTERIORI SPECIFICHE SUL TEMA
Comunicazione e condivisione	Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	Applicativi per migliorare il lavoro in maniera integrata (riunioni, calendari condivisi, cartelle condivise, etc.)
	Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA	Public Speaking
		Strategie di Comunicazione Pubblica e Sociale
		Writing Skills
		Lingua Inglese
		Lingua Giapponese
		Digital PR, Social media e SEO
Organizzazione efficace eventi		
Conoscenze comuni	Normativa in materia di privacy	Ricerca scientifica e protezione dati
	Normativa in materia di trattamento dei dati personali	
	Normativa in tema di data science	Lo sviluppo dei data science
	Normativa sugli appalti	Gestione delle Gare nella PA
Conoscenze settoriali	Adobe	
	Cartografia e GIS	
	Comunicazione digitale	
	Data Analytics	
	Digital Marketing	
	Diritto amministrativo	
	Diritto comunitario	
	Europrogettazione	
	Fondi Comunitari	
	Grafica	
	Graphic design	
	Management Pubblico	
	Progettazione e Gestione progetti	
	Progettazione europea	
	Programmazione Html, Javascript e CSS	
	Sistemi di monitoraggio e rendicontazione degli interventi regionali a valere su risorse PO e FSC	
Statistica		
Storytelling		

MACROAREA	TEMA	ULTERIORI SPECIFICHE SUL TEMA
	Ulteriori tecnologie per lo sviluppo di sistemi	
	Valutazione di impatto delle politiche pubbliche e delle misure	
	Aiuti di Stato e De Minimis	
Dati, informazioni e documenti informatici	Conoscere gli Open data	Creare gli Open data
	Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	
	Produrre, valutare e gestire documenti informatici	
Servizi on-line	Conoscere l'identità digitale	
	Erogare servizi on-line	
Sicurezza informatica	Proteggere i dati personali e la privacy	
	Proteggere i dispositivi	
Soft skills	Attenzione ai dettagli	
	Capacità di problem solving	Costruzione di scenari
	Creatività e proattività	Creative thinking
	Gestione del tempo e del lavoro di squadra	Gestione del tempo e dei carichi di lavoro
	Grado di flessibilità e adattamento in un contesto nuovo	Organizzazione e gestione lavoro agile
	leadership e gestione gruppi di lavoro	
	Motivazione e orientamento agli obiettivi	Leadership e Innovation
		Team building
Resistenza allo stress		
Trasformazione digitale	Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	

Tabella 9 – Fabbisogni formativi

Dall'analisi dei contributi ricevuti sono emerse n. 133 indicazioni di temi formativi collegati alle Macroaree previste dal modello di rilevazione.

In particolare, come si evince dalla tabella che segue, le Macroaree di maggiore interesse risultano essere quella della *Comunicazione e condivisione* e quella delle *Conoscenze settoriali*, come presumibile in considerazione del *core business* dell'Agenzia.

MACROAREA	n. di proposte di temi formativi per Macroarea
<b>Comunicazione e condivisione</b>	32
<b>Conoscenze settoriali</b>	26
<b>Conoscenze comuni</b>	23

MACROAREA	n. di proposte di temi formativi per Macroarea
<b>Soft skills</b>	20
<b>Dati, informazioni e documenti informatici</b>	12
<b>Sicurezza informatica</b>	12
<b>Trasformazione digitale</b>	6
<b>Servizi on-line</b>	2

*Tabella 10 – Numero di proposte formative per Macroarea*

Entrando maggiormente nel dettaglio, la maggiore frequenza di proposte formative compare nell'ambito del tema *Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA*. Tale necessità risulta trasversale a tutte le professionalità presenti all'interno dell'ARTI, unita alle esigenze più specifiche che si sono concretizzate nei temi, formulati direttamente dal personale, riconducibili alla Macroarea delle *Conoscenze settoriali*. Di seguito, il dettaglio numerico della frequenza delle proposte formative per Tema:

MACROAREA	TEMA	n. di proposte di formazione per tema
Comunicazione e condivisione	Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA	29
Sicurezza informatica	Proteggere i dati personali e la privacy	8
Conoscenze comuni	Normativa in materia di trattamento dei dati personali	7
Conoscenze comuni	Normativa in materia di privacy	6
Conoscenze comuni	Normativa sugli appalti	6
Trasformazione digitale	Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	6
Conoscenze comuni	Normativa in tema di data science	4
Conoscenze settoriali	Progettazione e Gestione progetti	4
Dati, informazioni e documenti informatici	Conoscere gli Open data	4
Dati, informazioni e documenti informatici	Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	4
Dati, informazioni e documenti informatici	Produrre, valutare e gestire documenti informatici	4
Sicurezza informatica	Proteggere i dispositivi	4
Soft skills	Creatività e proattività	4
Soft skills	Gestione del tempo e del lavoro di squadra	4
Comunicazione e condivisione	Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	3
Soft skills	Capacità di problem solving	3
Soft skills	Motivazione e orientamento agli obiettivi	3



MACROAREA	TEMA	n. di proposte di formazione per tema
Soft skills	Resistenza allo stress	3
Conoscenze settoriali	Diritto amministrativo	2
Conoscenze settoriali	Graphic design	2
Conoscenze settoriali	Adobe	1
Conoscenze settoriali	Cartografia e GIS	1
Conoscenze settoriali	Comunicazione digitale	1
Conoscenze settoriali	Data Analytics	1
Conoscenze settoriali	Digital Marketing	1
Conoscenze settoriali	Diritto comunitario	1
Conoscenze settoriali	Europrogettazione	1
Conoscenze settoriali	FONDI COMUNITARI	1
Conoscenze settoriali	Grafica	1
Conoscenze settoriali	MANAGEMENT PUBBLICO	1
Conoscenze settoriali	Progettazione europea	1
Conoscenze settoriali	Programmazione Html, Javascript e CSS	1
Conoscenze settoriali	Sistemi di monitoraggio e rendicontazione degli interventi regionali a valere su risorse PO e FSC	1
Conoscenze settoriali	Statistica	1
Conoscenze settoriali	Storytelling	1
Conoscenze settoriali	Ulteriori tecnologie per lo sviluppo di sistemi	1
Conoscenze settoriali	Valutazione di impatto delle politiche pubbliche e delle misure	1
Conoscenze settoriali	Aiuti di Stato e De Minimis	1
Servizi on-line	Conoscere l'identità digitale	1
Servizi on-line	Erogare servizi on-line	1
Soft skills	Attenzione ai dettagli	1
Soft skills	Grado di flessibilità e adattamento in un contesto nuovo	1
Soft skills	leadership e gestione gruppi di lavoro	1

Tabella 11 - Numero di proposte formative per tema

Per il 2024, ARTI provvederà all'aggiornamento della suddetta analisi.

### 3.3.1 La formazione 2023

Superata a fase di difficoltà a partecipare a eventi di formazione in presenza, i dipendenti hanno ribaltato la precedente maggiore adesione ad attività formative online, concentrandosi su iniziative spesso ibride.

I dipendenti inoltre hanno aderito al progetto “CDPA – Competenze Digitali per la PA” promosso dalla Presidenza del Consiglio dei ministri e dal Dipartimento della funzione pubblica.

I dipendenti hanno inoltre svolto attività formative affini alle competenze necessarie allo svolgimento della propria attività lavorativa.

Di seguito si riporta un dettaglio della formazione a cui ha partecipato il personale di ARTI nel corso del 2023, pari a 408,5 ore complessive di formazione.

	ORE DI CORSO			
	2022		2023	
	F	M	F	M
a) Unità Istituzionale stessa (con risorse interne)	15			0
b) Altre Unità Istituzionale (inclusa SNA o altre scuole analoghe)	34		88	2
c) Università	99	208	0	143
d) Enti di formazione/agenzie formative accreditate pubbliche o private		16	48,5	43,5
e) Società di consulenza e/o formazione private	4	4		5
f) Formatori/rici individuali incaricati direttamente dall'Unità Istituzionale	12	4	5	0
g) Altro (specificare)	36		55,5	18
<b>Totale</b>	<b>200</b>	<b>232</b>	<b>197</b>	<b>211,5</b>

*Tabella 12 - Ore di corso, a seconda dei soggetti che hanno erogato i corsi di formazione*

Per quanto riguarda l'oggetto dei corsi, come specificato in dettaglio nella tabella seguente, si rileva che i temi di maggior interesse sono stati specificati nella voce altro come Protezione e Valorizzazione della Proprietà Intellettuale e Industriale; Sviluppo Sostenibile; Settore dell'Aerospazio; Formazione specialistica per RTD; Contratti, appalti, acquisti e la Gestione relazioni con il pubblico ed esterne in generale (anche internazionali)

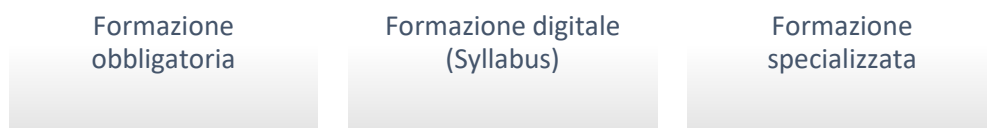
È inoltre interessante rilevare che sul totale di 408,5 ore di formazione nel 2023, c'è stato un sostanziale equilibrio tra genere (con una lieve prevalenza maschile); la modalità di fruizione è stata prevalentemente in presenza con 290 ore a fronte della 118,5 fruite online.

	2023					
	F			M		
	P	O	TOT	P	O	TOT
a) Leggi, norme, giurisprudenza, contrattazione, diritto amministrativo	8		8			0
b) Contratti, appalti, acquisti	24	21	45			0
c) Contabilità, controllo di gestione, finanza	16		16			0
d) Gestione di processi e persone, comunicazione, relazioni interne			0			0
e) Informatica		2,5	2,5			0
f) Lingue straniere			0			0
g) Obblighi di legge (ad esempio salute e sicurezza, antincendio, ecc.)			0			4
h) Trattamento e protezione dei dati personali (privacy)			0			0
i) Strategia e programmazione	16,5		16,5	16,5		16,5
j) Gestione relazioni con il pubblico ed esterne in generale (anche internazionali)	32	8	40			0
k) Utilizzo di tecnologie specifiche, impianti, apparecchiature (esclusa informatica)			0		3	3
l) Management, progettazione	5		5			0
m) Lavoro agile			0			0
n) Altro (Protezione e Valorizzazione della Proprietà Intellettuale e Industriale; Sviluppo Sostenibile; Settore dell'Aerospazio; Formazione specialistica per RTD)	11	53	64	161	27	188
<b>Totale</b>	<b>112,5</b>	<b>84,5</b>	<b>197</b>	<b>177,5</b>	<b>34</b>	<b>211,5</b>

Tabella 13 – Ore di corso a seconda dell'oggetto del corso di formazione. Nota: O sta per on-line e P per presenza

### 3.3.2 Attività formative programmate per il triennio 2024-2026

Le attività formative in programma nel prossimo triennio verteranno su tre pilastri fondamentali



#### Formazione obbligatoria

ARTI provvede alla programmazione della formazione obbligatoria in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, come da disposizioni contenute nella legge 6 novembre 2012, n. 190 e in coerenza con le misure di anticorruzione del Piano triennale di prevenzione della corruzione, ora confluito all'interno della sottosezione "RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA" del PIAO. Provvede, inoltre, alla programmazione della formazione obbligatoria in materia di privacy, al fine di accrescere la responsabilizzazione del personale nel trattamento dei dati e nel rispetto delle disposizioni del Regolamento (UE) 2016/679 per la Protezione dei Dati. Infine, pianifica le attività obbligatorie di formazione, informazione e addestramento, in materia di sicurezza sul lavoro, nel rispetto dei contenuti del D.Lgs 81/2008.

#### Formazione digitale

Con riferimento alla formazione digitale, ARTI, nel corso del 2022 ha aderito, nell'ambito del Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano "Ri-formare la PA, al Progetto Syllabus. Sulla piattaforma dedicata, i dipendenti hanno avuto accesso ai moduli di autovalutazione delle proprie competenze digitali, per poter essere indirizzati ai moduli formativi utili a colmare i gap di conoscenza e per migliorare le proprie competenze. Alla fine di ogni percorso sarà rilasciata una certificazione che alimenterà il "fascicolo del dipendente", in corso di realizzazione anche in collaborazione con Sogei.

#### Formazione specialistica

ARTI programma e assicura la formazione specialistica partendo dai risultati della rilevazione del fabbisogno formativo. Il Dipendente può inoltre chiedere la partecipazione ad interventi formativi di interesse, coerenti con il seguente Piano.

L'articolazione dei corsi proposti nel Piano è rilevata su base annuale in un'ottica triennale, in cui la programmazione è ridefinita annualmente.

#### Il processo formativo di supporto all'implementazione del lavoro agile

In considerazione delle priorità emerse, l'implementazione del lavoro agile necessita dell'applicazione di un processo di formazione trasversale, alle tre precedenti aree, che ne supporti la realizzazione. La previsione di un Programma triennale risponde all'obiettivo di accompagnare e agevolare l'operatività della struttura in modalità mista (cioè con parte del personale in presenza e parte in smart working), in modo da ridurre le criticità determinate dalla remotizzazione di parte

delle attività: tra queste, principalmente le difficoltà legate all'interazione in tempo reale tra singoli e all'interno di gruppi di lavoro, alla realizzazione in simultanea di attività (ad esempio nelle pratiche di coworking e co-design), alla programmazione e attuazione efficaci di processi che vedono la partecipazione di più persone in diverse fasi tra loro collegate.

Il Programma di formazione si articola in percorsi formativi che facilitino lo sviluppo e la manutenzione delle competenze individuali e collettive di ARTI.

Le priorità sono schematizzabili come segue:

- assicurare un aggiornamento costante delle **competenze digitali** dei lavoratori dell'Agenzia, per renderli in grado di utilizzare piattaforme di connessione da remoto e soluzioni di *collaboration* che l'Agenzia ha adottato o adotterà nel prossimo futuro, con particolare attenzione alla sicurezza informatica;
- fornire ai lavoratori dell'Agenzia un **substrato comune di conoscenze su alcuni temi e di soft skills** in grado di impattare positivamente e in modo trasversale sulle attività dell'ARTI;
- consentire ai lavoratori di ARTI di **approfondire specifiche conoscenze settoriali** che attengono direttamente al proprio ambito di interesse lavorativo.

In considerazione delle tre priorità suesposte, si articola di seguito una proposta di Programma triennale di formazione finalizzato a supportare il processo di implementazione del lavoro agile.

PRIORITÀ	TEMI	DESTINATARI	Target orario minimo per lavoratore
<b>Competenze digitali</b>	Coerenti con il Programma per la digitalizzazione di ARTI. Tra questi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• smart working</li> <li>• gestione di webinar</li> <li>• videoconferenze e sistemi collaborativi</li> <li>• dematerializzazione dei processi amministrativi</li> </ul>	Dipendenti e somministrati	5÷ 10
<b>Conoscenze comuni e soft skills</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data Science</li> <li>• Inglese</li> <li>• smart working</li> <li>• Public speaking</li> <li>• Normativa su accesso e trasparenza</li> <li>• Ulteriori temi di interesse</li> </ul>	Dipendenti e somministrati	15÷ 30
<b>Specifiche conoscenze settoriali</b>	Coerenti con i profili professionali e le esigenze di aggiornamento di ognuno	Singoli o gruppi di dipendenti/somministrati operanti in unità omogenee	10÷ 30

*Tabella 14 - Programma triennale di formazione*

Si sottolinea che, sia rispetto al tema delle competenze digitali che a quello delle soft skills, sono previsti percorsi di formazione mirati rivolti ai dipendenti e alla dirigenza non solo per agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro ma anche per incrementare ulteriormente la produttività.

Per ogni anno, dunque, si ipotizza un target minimo in formazione dei dipendenti compreso tra le 30 e le 70 ore. Tale target potrà essere raggiunto in parte anche attraverso percorsi di formazione autonomamente reperiti e seguiti dai singoli dipendenti.

Allo scopo di dare esecuzione al Piano della Formazione potranno essere attivate competenze interne all’Agenzia, convenzioni con enti formativi (Università, SNA, ecc.) e singole consulenze di esperti. La modalità di fruizione potrà vantaggiosamente essere sia online, attraverso percorsi di FAD sincrona e/o asincrona, sia in presenza.

## Sezione 4 - Monitoraggio

ARTI da tempo ha strutturato un sistema interno di monitoraggio che riguarda le diverse dimensioni analizzate in questo documento. L'obiettivo di ARTI, nel prossimo triennio, è di sviluppare un processo integrato di monitoraggio. A fronte delle semplificazioni introdotte, l'Autorità ritiene che anche le amministrazioni/enti con meno di 50 dipendenti siano tenuti ad incrementare il monitoraggio. "Per questi enti, anzi, il rafforzamento del monitoraggio non comporta un onere aggiuntivo bensì, nel compensare le semplificazioni nell'attività di pianificazione delle misure, garantisce effettività e sostenibilità al sistema di prevenzione"<sup>15</sup>.

### Performance

Nel processo di gestione del ciclo della performance, un ruolo rilevante è svolto dall'attività di monitoraggio semestrale sull'andamento degli obiettivi strategici e operativi programmati. Infatti, rispetto a quanto programmato nel mese di dicembre, bisogna tenere conto dei cambiamenti che si verificano in corso d'anno, dovuti a progetti e attività affidate dalla Regione Puglia all'ARTI e/o ad attività integrative legate all'emergere di nuove esigenze/priorità. Tali variazioni possono impattare sull'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici ed operativi, e richiedere un riallineamento degli stessi nonché una previsione di nuovi. Pertanto, il Direttore Amministrativo, dopo la conclusione del processo di rendicontazione della relazione sulla performance, attiva un'azione di monitoraggio interna volta a verificare eventuali variazioni.

### Trasparenza e anticorruzione

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza attua costantemente un'attività di monitoraggio al fine di assicurare il rispetto dei principi e delle normative sull'anticorruzione nonché l'attuazione delle specifiche misure previste nel Piano triennale anticorruzione. In linea con quanto indicato dalla determinazione ANAC n. 12/2015 che richiede di indicare modalità, periodicità e relative responsabilità dell'attività di monitoraggio, il Direttore Amministrativo effettua un'attività semestrale di monitoraggio sull'attuazione delle misure generali e specifiche anticorruzione.

Al fine di perseguire gli obiettivi di trasparenza e accessibilità prefissati, l'ARTI ha avviato e consolidato un sistema interno di monitoraggio periodico, coordinato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Tale processo finalizzato all'aggiornamento dei dati pubblicati, tiene conto anche delle rilevazioni annuali (effettuate al 31/12) e delle indicazioni dall'Organismo Indipendente di Valutazione sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione (delibera ANAC n. 148/2014). In particolare, l'ARTI ha individuato le seguenti frequenze di aggiornamento:

- annuale, per i dati che, non sono oggetto di modifiche frequenti e/o la cui durata è tipicamente annuale;

---

<sup>15</sup> PNA 2012

- semestrale, per i dati che sono suscettibili di modifiche frequenti ma per i quali la norma non richiede espressamente modalità di aggiornamento;
- tempestivo, per i dati che è indispensabile pubblicare nell'immediatezza della loro adozione.

Occorre altresì sottolineare che il processo di monitoraggio e aggiornamento continuo, messo in moto dall'Agenzia, si pone l'obiettivo di rispondere non solo formalmente ma soprattutto sostanzialmente ai principi della trasparenza, dell'integrità e dell'accessibilità, prestando sempre più attenzione ad una concezione strumentale di trasparenza in quanto realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino. La trasparenza non è da considerare come fine, ma come strumento per avere un'amministrazione che opera in maniera eticamente corretta e che persegue obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione.

Negli ultimi anni, tale sistema di monitoraggio è stato esteso anche al fabbisogno del personale e, dal corrente anno, il Direttore Amministrativo coordinerà anche il monitoraggio sullo stato di attuazione del lavoro agile nell'ambito dell'amministrazione, valutandone l'impatto sulla performance.

### Lavoro Agile

Il Direttore Amministrativo programma e gestisce le azioni di implementazione del lavoro agile, secondo il piano di sviluppo declinato dal presente documento. Coordina e promuove gli interventi e i percorsi formativi destinati al personale di comparto per il potenziamento delle competenze tecniche, organizzative e tecnologiche funzionali allo sviluppo stabile del lavoro agile. Coordina le azioni di monitoraggio periodico sullo stato di attuazione del lavoro agile nell'ambito dell'amministrazione, valutandone l'impatto sulla performance.

Il Comitato di Coordinamento dell'ARTI supporta il Direttore Amministrativo nella gestione dei processi di organizzazione e di cambiamento, monitora l'implementazione dei medesimi processi e cura le interlocuzioni con gli altri dipendenti e i collaboratori ARTI in lavoro agile.

Il presente Piano viene reso noto all'Organismo indipendente di valutazione (OIV) di ARTI, ai fini dell'avvio di un'interlocuzione stabile sulla coerenza/compatibilità con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) sull'adeguatezza metodologica degli indicatori proposti, sulla definizione di indicatori di misurazione dell'impatto del lavoro agile, sul monitoraggio dello stato di avanzamento del Piano, per l'elaborazione di eventuali proposte di miglioramento sugli aspetti di competenza.

Le Organizzazioni sindacali (OO.SS.) vengono sentite in via preliminare ai fini dell'adozione del presente Piano e informate periodicamente sullo stato di attuazione e avanzamento dello stesso.

### Fabbisogno del personale e formazione

Affinché gli interventi formativi siano efficienti, è necessario monitorare i progressi dei dipendenti e il loro indice di gradimento. L'attività di monitoraggio e di impatto delle azioni formative provvederà a rilevare il livello di copertura dei fabbisogni formativi emersi e l'incremento delle performance individuali e organizzative.



Nel breve periodo si provvederà a rilevare la reazione e il gradimento dei dipendenti rispetto alle attività formative erogate, attraverso i feedback che perverranno.

Nel medio-breve periodo, si valuterà il livello di raggiungimento degli obiettivi dei singoli progetti formativi. Si analizzeranno, inoltre, i risultati dell'apprendimento, utilizzando la metodologia del self assessment sulle tematiche proposte nella rilevazione del fabbisogno formativo che costituirà la base per la programmazione dell'annualità successiva.

Infine, nel medio-lungo periodo si confronteranno i risultati ottenuti dalla struttura nell'ambito del raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

**ARTI Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione**  
Via Giulio Petroni n. 15/f.1, 70124 Bari



[www.arti.puglia.it](http://www.arti.puglia.it)

## Piano della Performance 2024-2026

Cod.	Obiettivo strategico	Cod.	Indicatore strategico	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Attività e progetti correlati	Obiettivi operativi annuali (2024)
1.	Analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico per il sistema socio-economico regionale	1.1	Grado di realizzazione di attività di analisi e animazione territoriale in ambiti tematici di impatto	60%	80%	100%	FUTURE4PUGLIA AZIONI A SUPPORTO DELLO SVILUPPO DI BLUE ECONOMY SOSTENIBILE	Scheda progetto Piano annuale 2024
		1.2	N. di attività/iniziativa realizzate per sviluppare visioni innovative per la società	6	6	7	IMPLEMENTAZIONE SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO, CAPACITY BUILDING E SUPPORTO ALLE SEZIONI ECONOMIA LOTTI	
2.	Analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della R&I, la creazione d'impresa innovativa, l'attivazione giovanile e l'innovazione sociale	2.1	N. di politiche/interventi elaborati per rendere coerenti le competenze erogate dal sistema dell'istruzione e formazione con quelle richieste dai settori produttivi in espansione	2	2	3	OSSERVATORIO REGIONALE DEI SISTEMI DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE (ORSIF) IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO DELL'ISTRUZIONE	Scheda progetto Piano annuale 2024
		2.2	N. di beneficiari di interventi finalizzati alla costruzione di competenze innovative per le istituzioni e la creazione d'impresa innovativa	600	700	800	ACCOMPAGNAMENTO NIDI RETE DEI CENTRI DI RISORSE LUOGHI COMUNI FAVORIRE L'INNOVAZIONE NEI SETTORI DEL COMMERCIO E ARTIGIANATO PERCORSI DI IMPRESA START CUP PUGLIA 2024	
3.	Analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di R&I e di supporto alla definizione di politiche	3.1	N. di strumenti e di monitoraggi e valutazione di politiche e interventi	3	4	4	OSSERVATORIO S3 ASPIR - AZIONE DI SISTEMA PER LE POLITICHE INDUSTRIALI REGIONALI INFORMAZIONE ECONOMICO-STATISTICA	Scheda progetto Piano annuale 2024
		3.2	N. di documenti di analisi e proposte di politiche	1	2	3	ASSISTENZA IN MATERIA DI POLITICHE ENERGETICHE SCUOLA REGIONALE DI POLIZIA LOCALE STRATEGIA REGIONALE PER LA BIODIVERSITA' AL 2030	
4.	Ampliare la notorietà di ARTI e il consolidamento delle sue reti	4.1	N. di canali di divulgazione attivati	8	9	9	COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	<a href="#">Gli obiettivi di queste attività sono inclusi nel Piano annuale di comunicazione</a>
		4.2	N. di processi di partecipazione attivati	6	6	7		
5.	Migliorare il funzionamento generale dell'Agenzia	5.1	Grado complessivo di benessere organizzativo	4,5	4,6	4,7	ARTI PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLA PA	
		5.2	Grado di realizzazione delle iniziative di trasparenza e anticorruzione programmate	60%	60%	60%	GESTIONE AMMINISTRATIVA, VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE	
		5.3	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile	45%	45%	50%		

Categoria	Descrizione del rischio	Sotto categoria del rischio	Tipo di rischio	Valutazione complessiva del rischio	Tipologia del rischio	Misure di prevenzione della corruzione	Tempistica				
AREA A – Acquisizione e progressione del personale	Progressione di carriera	-	INTERNO	3	BASSO	Adozione di specifico regolamento	misura in uso				
						Sistema di valutazione	misura in uso				
						Pubblicazione sul sito e relativo aggiornamento della documentazione relativa alla progressione di carriera	misura in uso				
	Conf. di incarichi di collaborazione /consulenza	-	INTERNO	4.50	BASSO	Regolamento sui conferimenti di incarichi di collaborazione/collaboratori	misura in uso				
						Pubblicazione sul sito dell'avviso di selezione	misura in uso				
						Valutazione comparativa dei candidati	misura in uso				
						Acquisizioni delle dichiarazioni in autocertificazione resa dagli interessati sulla insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità (art. 20 del d.lgs. 39/2013)	misura in uso				
						Acquisizioni delle dichiarazioni relative allo svolgimento di incarichi o cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla PA o svolgimento attività professionali	misura in uso				
						Pubblicazione sul sito dei compensi percepiti	misura in uso				
						Pubblicazione procedure on-line di iscrizione all'Albo degli Esperti e creazione relativa banca dati	misura in uso				
	Gestione del personale	Incarichi con conflitto di interessi con le attività dell'Agenzia	INTERNO	3	BASSO	Adozione di specifico Regolamento	misura in uso				
Assunzione del personale						INTERNO	3	BASSO	Specifiche clausole divieto di pantouflage	misura in uso	
AREA B - Affidamento di lavori, servizi e forniture	Definizione dell'oggetto dell'affidamento e individuazione strumento di affidamento	-	ESTERNO	3.17	BASSO	Istruttoria ad opera del Direttore Amministrativo sulla base di quanto stabilito dal Regolamento degli Acquisti	misura in uso				
						Implementazione delle nuove disposizioni della Regione Puglia relativa all'istituzione del "Soggetto Aggregatore" degli acquisti	misura in uso				
	Individuazione e scelta del fornitore <sup>1</sup>	Requisiti di qualificazione	ESTERNO	4.5	BASSO	- Utilizzo sistematico delle procedure comparative con l'ausilio della piattaforma di acquisto regionale EMPULIA nonché di quella nazionale CONSIP e MEPA - Composizione, nei limiti dell'organico dell'Agenzia, delle commissioni di gara con meccanismi di rotazione - Pubblicazione on-line di tutte le fasi delle procedure di acquisto (dal bando sino all'aggiudicazione) - Monitoraggio semestrale da parte del Responsabile anticorruzione	misure in uso				
								Requisiti di aggiudicazione	ESTERNO	4.50	BASSO
								Valutazione delle offerte	ESTERNO	4.25	BASSO
Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte	ESTERNO	2.83	BASSO								

<sup>1</sup> L'Area "Individuazione e scelta del fornitore" racchiude le sotto-aree Requisiti di riqualificazione, Requisiti di aggiudicazione, Valutazione delle offerte, Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte, Procedure negoziate, Affidamenti diretti e Revoca del Bando. Nel Registro sono comunque riportati i dettagli della valutazione di rischio per ciascuna sotto-area. Le misure si riferiscono complessivamente a tutte le suddette sotto aree.

Categoria	Descrizione del rischio	Sotto categoria del rischio	Tipo di rischio	Valutazione complessiva del rischio	Tipologia del rischio	Misure di prevenzione della corruzione	Tempistica
		Procedure negoziate	ESTERNO	4.25	BASSO		
		Affidamenti diretti	ESTERNO	4.75	BASSO		
		Revoca del Bando	ESTERNO	4.50	BASSO		
	<b>Subappalto</b>	-	ESTERNO	3.75	BASSO	- Pubblicazione dei provvedimenti di esclusione e di ammissione ( Art. 76 comma 2-bis (comma introdotto dall'art. 1, comma 20, lett. n), della legge n. 55 del 2019) Attuazione dei controlli previsti dal Codice degli Appalti Pubblicazione on-line di tutta la documentazione	misura in uso misura in uso misura in uso
<b>ALTRO</b>	<b>Segnalazione di condotte illecite – Whistleblowing</b>	-	ESTERNO	2.83	BASSO	Realizzare l'applicazione informatica	misura in uso

**SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
Disposizioni generali	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e suoi allegati, le misure integrative di prevenzione della corruzione individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 2-bis della legge n. 190 del 2012, (MOG 231) ( <a href="#">link alla sotto-sezione Altri contenuti/Anticorruzione</a> )	Annuale		<b>Aggiornato</b>
	Atti generali	Riferimenti normativi su organizzazione e attività	Riferimenti normativi con i relativi <i>link</i> alle norme di legge statale pubblicate nella banca dati "Normattiva" che regolano l'istituzione, l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
		Atti amministrativi generali	Direttive, circolari, programmi, istruzioni e ogni atto che dispone in generale sulla organizzazione, sulle funzioni, sugli obiettivi, sui procedimenti, ovvero nei quali si determina l'interpretazione di norme giuridiche che riguardano o dettano disposizioni per l'applicazione di esse	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
		Documenti di programmazione strategico-gestionale	Direttive ministri, documento di programmazione, obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
		Statuti e leggi regionali	Estremi e testi ufficiali aggiornati degli Statuti e delle norme di legge regionali, che regolano le funzioni, l'organizzazione e lo svolgimento delle attività di competenza dell'amministrazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
		Codice disciplinare e codice di condotta	Codice disciplinare, recante l'indicazione delle sanzioni del codice disciplinare e relative sanzioni (pubblicazione on line in alternativa all'affissione in luogo accessibile a tutti - art. 7, l. n. 300/1970) Codice di condotta amministrativo, quale codice di comportamento	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>
	Oneri informativi per cittadini e imprese	Scadenario obblighi amministrativi	Scadenario con l'indicazione delle date di efficacia dei nuovi obblighi amministrativi a carico di cittadini e imprese introdotti dalle amministrazioni secondo le modalità definite con DPCM 8 novembre 2013	Tempestivo		<b>Non applicabile</b>
		Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione, con l'indicazione delle rispettive competenze		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
		Atto di nomina o di proclamazione, con l'indicazione della durata dell'incarico o del mandato elettivo		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
		Curriculum vitae		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
		Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione della carica		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
		Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
		Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
		Titolari di incarichi politici di cui all'art. 14, co. 1, del dlgs n. 33/2013  (da pubblicare in tabelle)	Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso) e riferita al momento dell'assunzione dell'incarico]	Nessuno (va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata fino alla cessazione dell'incarico o del mandato).		<b>Aggiornato</b>
			2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico		<b>Aggiornato</b>
			3) dichiarazione concernente le spese sostenute e le obbligazioni assunte per la propaganda elettorale ovvero attestazione di essersi avvalsi esclusivamente di materiali e di mezzi propagandistici predisposti e messi a disposizione dal partito o dalla formazione politica della cui lista il soggetto ha fatto parte, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» (con allegate copie delle dichiarazioni relative a finanziamenti e contributi per un importo che nell'anno superi 5.000 €)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			4) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Annuale		<b>Aggiornato</b>
	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo		Atto di nomina o di proclamazione, con l'indicazione della durata dell'incarico o del mandato elettivo	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			Curriculum vitae	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione della carica	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
Organizzazioni	Titolari di incarichi di amministrazione, di direzione o di governo di cui all'art. 14, co. 1-bis, del dlgs n. 33/2013		1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso) e riferita al momento dell'assunzione dell'incarico]	Nessuno (va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata fino alla cessazione dell'incarico o del mandato).		<b>Aggiornato</b>
			2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico		<b>Aggiornato</b>
			3) dichiarazione concernente le spese sostenute e le obbligazioni assunte per la propaganda elettorale ovvero attestazione di essersi avvalsi esclusivamente di materiali e di mezzi propagandistici predisposti e messi a disposizione dal partito o dalla formazione politica della cui lista il soggetto ha fatto parte, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» (con allegate copie delle dichiarazioni relative a finanziamenti e contributi per un importo che nell'anno superi 5.000 €)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			4) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Annuale		<b>Aggiornato</b>
	Cessati dall'incarico (documentazione da pubblicare sul sito web)		Atto di nomina, con l'indicazione della durata dell'incarico	Nessuno		<b>Non applicabile</b>
			Curriculum vitae	Nessuno		<b>Non applicabile</b>
			Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione della carica	Nessuno		<b>Non applicabile</b>
			Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Nessuno		<b>Non applicabile</b>
			Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti	Nessuno		<b>Non applicabile</b>
			Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Nessuno		<b>Non applicabile</b>
	1) copie delle dichiarazioni dei redditi riferiti al periodo dell'incarico; 2) copia della dichiarazione dei redditi successiva al termine dell'incarico o carica, entro un mese dalla scadenza del termine di legge per la presentazione della dichiarazione [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Nessuno		<b>Non applicabile</b>		



Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
			3) dichiarazione concernente le spese sostenute e le obbligazioni assunte per la propaganda elettorale ovvero attestazione di essersi avvalsi esclusivamente di materiali e di mezzi propagandistici predisposti e messi a disposizione dal partito o dalla formazione politica della cui lista il soggetto ha fatto parte con riferimento al periodo dell'incarico (con allegate copie delle dichiarazioni relative a finanziamenti e contributi per un importo che nell'anno superi 5.000 €)	Nessuno		<b>Non applicabile</b>
			4) dichiarazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute dopo l'ultima attestazione [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Nessuno (va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla cessazione dell'incarico).		<b>Non applicabile</b>
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Sanzioni per mancata o incompleta comunicazione dei dati da parte dei titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Provvedimenti sanzionatori a carico del responsabile della mancata o incompleta comunicazione dei dati di cui all'articolo 14, concernenti la situazione patrimoniale complessiva del titolare dell'incarico al momento dell'assunzione della carica, la titolarità di imprese, le partecipazioni azionarie proprie nonchè tutti i compensi cui dà diritto l'assunzione della carica	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
	Rendiconti gruppi consiliari regionali/provinciali	Rendiconti gruppi consiliari regionali/provinciali	Rendiconti di esercizio annuale dei gruppi consiliari regionali e provinciali, con evidenza delle risorse trasferite o assegnate a ciascun gruppo, con indicazione del titolo di trasferimento e dell'impiego delle risorse utilizzate	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
		Atti degli organi di controllo	Atti e relazioni degli organi di controllo	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
	Articolazione degli uffici	Articolazione degli uffici	Indicazione delle competenze di ciascun ufficio, anche di livello dirigenziale non generale, i nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
	Articolazione degli uffici	Organigramma	Illustrazione in forma semplificata, ai fini della piena accessibilità e comprensibilità dei dati, dell'organizzazione dell'amministrazione, mediante l'organigramma o analoghe rappresentazioni grafiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
		(da pubblicare sotto forma di organigramma, in modo tale che a ciascun ufficio sia assegnato un link ad una pagina contenente tutte le informazioni previste dalla norma)	Nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione	
	Telefono e posta elettronica	Telefono e posta elettronica	Elenco completo dei numeri di telefono e delle caselle di posta elettronica istituzionali e delle caselle di posta elettronica certificata dedicate, cui il cittadino possa rivolgersi per qualsiasi richiesta inerente i compiti istituzionali	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
<b>Consulenti e collaboratori</b>	Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza	Consulenti e collaboratori  (da pubblicare in tabelle)	Estremi degli atti di conferimento di incarichi di collaborazione o di consulenza a soggetti esterni a qualsiasi titolo (compresi quelli affidati con contratto di collaborazione coordinata e continuativa) con indicazione dei soggetti percettori, della ragione dell'incarico e dell'ammontare erogato	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Per ciascun titolare di incarico:				
			1) curriculum vitae, redatto in conformità al vigente modello europeo	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			2) dati relativi allo svolgimento di incarichi o alla titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o allo svolgimento di attività professionali	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			3) compensi comunque denominati, relativi al rapporto di lavoro, di consulenza o di collaborazione (compresi quelli affidati con contratto di collaborazione coordinata e continuativa), con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Tabelle relative agli elenchi dei consulenti con indicazione di oggetto, durata e compenso dell'incarico (comunicate alla Funzione pubblica)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>	
			Per ciascun titolare di incarico:				
			Atto di conferimento, con l'indicazione della durata dell'incarico	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Curriculum vitae, redatto in conformità al vigente modello europeo	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione dell'incarico (con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione	
	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Incarichi amministrativi di vertice (da pubblicare in tabelle)	1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso) e riferita al momento dell'assunzione dell'incarico]	Nessuno (va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata fino alla cessazione dell'incarico o del mandato).		<b>Aggiornato</b>	
			2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Entro 3 mesi della nomina o dal conferimento dell'incarico		<b>Aggiornato</b>	
			3) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Annuale		<b>Aggiornato</b>	
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Ammontare complessivo degli emolumenti percepiti a carico della finanza pubblica	Annuale (non oltre il 30 marzo)		<b>Aggiornato</b>	
			Per ciascun titolare di incarico:				
			Atto di conferimento, con l'indicazione della durata dell'incarico	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Curriculum vitae, redatto in conformità al vigente modello europeo	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione dell'incarico (con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
			Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione	
Personale	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Incarichi dirigenziali, a qualsiasi titolo conferiti, ivi inclusi quelli conferiti discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione e titolari di posizione organizzativa con funzioni dirigenziali  (da pubblicare in tabelle che distinguano le seguenti situazioni: dirigenti, dirigenti individuati discrezionalmente, titolari di posizione organizzativa con funzioni dirigenziali)	Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Aggiornato		
			Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Aggiornato		
			1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso) e riferita al momento dell'assunzione dell'incarico]	Nessuno (va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata fino alla cessazione dell'incarico o del mandato).	Aggiornato		
			2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Entro 3 mesi della nomina o dal conferimento dell'incarico	Aggiornato		
			3) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Annuale	Aggiornato		
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)	Aggiornato		
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)	Aggiornato		
			Ammontare complessivo degli emolumenti percepiti a carico della finanza pubblica	Annuale (non oltre il 30 marzo)	Aggiornato		
			Posti di funzione disponibili	Numero e tipologia dei posti di funzione che si rendono disponibili nella dotazione organica e relativi criteri di scelta	Tempestivo	Aggiornato	
			Ruolo dirigenti	Ruolo dei dirigenti	Annuale	Aggiornato	
	Dirigenti cessati dal rapporto di lavoro		Atto di nomina o di proclamazione, con l'indicazione della durata dell'incarico o del mandato elettivo	Nessuno	Non applicabile		
			Curriculum vitae	Nessuno	Non applicabile		
			Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione della carica	Nessuno	Non applicabile		
			Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Nessuno	Non applicabile		
Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti			Nessuno	Non applicabile			
Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti			Nessuno	Non applicabile			

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
	Dirigenti cessati	(documentazione da pubblicare sul sito web)	1) copie delle dichiarazioni dei redditi riferiti al periodo dell'incarico; 2) copia della dichiarazione dei redditi successiva al termine dell'incarico o carica, entro un mese dalla scadenza del termine di legge per la presentazione della dichiarazione [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)	Nessuno	Non applicabile	
			3) dichiarazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute dopo l'ultima attestazione [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]	Nessuno (va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla cessazione dell'incarico).		
Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Sanzioni per mancata o incompleta comunicazione dei dati da parte dei titolari di incarichi dirigenziali	Provvedimenti sanzionatori a carico del responsabile della mancata o incompleta comunicazione dei dati di cui all'articolo 14, concernenti la situazione patrimoniale complessiva del titolare dell'incarico al momento dell'assunzione della carica, la titolarità di imprese, le partecipazioni azionarie proprie nonché tutti i compensi cui dà diritto l'assunzione della carica	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Aggiornato		
Posizioni organizzative	Posizioni organizzative	Curricula dei titolari di posizioni organizzative redatti in conformità al vigente modello europeo	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Aggiornato		
Dotazione organica	Conto annuale del personale	Conto annuale del personale e relative spese sostenute, nell'ambito del quale sono rappresentati i dati relativi alla dotazione organica e al personale effettivamente in servizio e al relativo costo, con l'indicazione della distribuzione tra le diverse qualifiche e aree professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico	Annuale (art. 16, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Aggiornato		
	Costo personale tempo indeterminato	Costo complessivo del personale a tempo indeterminato in servizio, articolato per aree professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico	Annuale (art. 16, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)	Aggiornato		
Personale non a tempo indeterminato	Personale non a tempo indeterminato (da pubblicare in tabelle)	Personale con rapporto di lavoro non a tempo indeterminato, ivi compreso il personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico	Annuale (art. 17, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
	Costo del personale non a tempo indeterminato (da pubblicare in tabelle)	Costo complessivo del personale con rapporto di lavoro non a tempo indeterminato, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico	Trimestrale (art. 17, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
Tassi di assenza	Tassi di assenza trimestrali (da pubblicare in tabelle)	Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale	Trimestrale (art. 16, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	Aggiornato		
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti) (da pubblicare in tabelle)	Elenco degli incarichi conferiti o autorizzati a ciascun dipendente (dirigente e non dirigente), con l'indicazione dell'oggetto, della durata e del compenso spettante per ogni incarico	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Aggiornato		

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione	
	Contrattazione collettiva	Contrattazione collettiva	Riferimenti necessari per la consultazione dei contratti e accordi collettivi nazionali ed eventuali interpretazioni autentiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
	Contrattazione integrativa	Contratti integrativi	Contratti integrativi stipulati, con la relazione tecnico-finanziaria e quella illustrativa, certificate dagli organi di controllo (collegio dei revisori dei conti, collegio sindacale, uffici centrali di bilancio o analoghi organi previsti dai rispettivi ordinamenti)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
		Costi contratti integrativi	Specifiche informazioni sui costi della contrattazione integrativa, certificate dagli organi di controllo interno, trasmesse al Ministero dell'Economia e delle finanze, che predispone, allo scopo, uno specifico modello di rilevazione, d'intesa con la Corte dei conti e con la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica	Annuale (art. 55, c. 4, d.lgs. n. 150/2009)		<b>Aggiornato</b>	
	OIV	OIV  (da pubblicare in tabelle)	Nominativi		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			Curricula		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			Compensi		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
	<b>Bandi di concorso</b>		Bandi di concorso  (da pubblicare in tabelle)	Bandi di concorso per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione nonche' i criteri di valutazione della Commissione e le tracce delle prove scritte	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
<b>Performance</b>	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance (art. 7, d.lgs. n. 150/2009)	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>	
	Piano della Performance	Piano della Performance/Piano esecutivo di gestione	Piano della Performance (art. 10, d.lgs. 150/2009) Piano esecutivo di gestione (per gli enti locali) (art. 169, c. 3-bis, d.lgs. n. 267/2000)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
	Relazione sulla Performance	Relazione sulla Performance	Relazione sulla Performance (art. 10, d.lgs. 150/2009)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>	
	Ammontare complessivo dei premi	Ammontare complessivo dei premi  (da pubblicare in tabelle)	Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			Ammontare dei premi effettivamente distribuiti		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
	Dati relativi ai premi	Dati relativi ai premi  (da pubblicare in tabelle)	Criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance per l'assegnazione del trattamento accessorio		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			Distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			Grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti		Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione	
	Enti pubblici vigilati	Enti pubblici vigilati  (da pubblicare in tabelle)	Elenco degli enti pubblici, comunque denominati, istituiti, vigilati e finanziati dall'amministrazione ovvero per i quali l'amministrazione abbia il potere di nomina degli amministratori dell'ente, con l'indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	
			Per ciascuno degli enti:			<b>Non applicabile</b>	
			1) ragione sociale	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	
			2) misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	
			3) durata dell'impegno	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	
			4) onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	
			5) numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante (con l'esclusione dei rimborsi per vitto e alloggio)	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	
			6) risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	
			7) incarichi di amministratore dell'ente e relativo trattamento economico complessivo (con l'esclusione dei rimborsi per vitto e alloggio)	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico ( <a href="#">link al sito dell'ente</a> )	Annuale (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico ( <a href="#">link al sito dell'ente</a> )	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	
	Collegamento con i siti istituzionali degli enti pubblici vigilati	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>			
		Dati società partecipate  (da pubblicare in tabelle)		Elenco delle società di cui l'amministrazione detiene direttamente quote di partecipazione anche minoritaria, con l'indicazione dell'entità, delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate, ad esclusione delle società, partecipate da amministrazioni pubbliche, con azioni quotate in mercati regolamentati italiani o di altri paesi dell'Unione europea, e loro controllate. (art. 22, c. 6, d.lgs. n. 33/2013)	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
				Per ciascuna delle società:	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
				1) ragione sociale	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
				2) misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
				3) durata dell'impegno	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
	4) onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>			

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione	
Enti controllati	Società partecipate		5) numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
			6) risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
			7) incarichi di amministratore della società e relativo trattamento economico complessivo	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico ( <a href="#">link al sito dell'ente</a> )	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico ( <a href="#">link al sito dell'ente</a> )	Tempestivo (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
			Collegamento con i siti istituzionali delle società partecipate	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
			Provvedimenti	Provvedimenti in materia di costituzione di società a partecipazione pubblica, acquisto di partecipazioni in società già costituite, gestione delle partecipazioni pubbliche, alienazione di partecipazioni sociali, quotazione di società a controllo pubblico in mercati regolamentati e razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche, previsti dal decreto legislativo adottato ai sensi dell'articolo 18 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (art. 20 d.lgs 175/2016)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile	
		Provvedimenti con cui le amministrazioni pubbliche socie fissano obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile			
		Provvedimenti con cui le società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile			
	Enti di diritto privato controllati	Enti di diritto privato controllati  (da pubblicare in tabelle)	Enti di diritto privato controllati  (da pubblicare in tabelle)	Elenco degli enti di diritto privato, comunque denominati, in controllo dell'amministrazione, con l'indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile	
				Per ciascuno degli enti:		Non applicabile	
				1) ragione sociale	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile	
				2) misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile	
				3) durata dell'impegno	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile	
4) onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione				Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
5) numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante				Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
6) risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari				Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
7) incarichi di amministratore dell'ente e relativo trattamento economico complessivo				Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		
Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico ( <a href="#">link al sito dell'ente</a> )				Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile		



Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico ( <a href="#">link al sito dell'ente</a> )	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			Collegamento con i siti istituzionali degli enti di diritto privato controllati	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
	Rappresentazione grafica	Rappresentazione grafica	Una o più rappresentazioni grafiche che evidenziano i rapporti tra l'amministrazione e gli enti pubblici vigilati, le società partecipate, gli enti di diritto privato controllati	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			<b>Per ciascuna tipologia di procedimento:</b>			
			1) breve descrizione del procedimento con indicazione di tutti i riferimenti normativi utili	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			2) unità organizzative responsabili dell'istruttoria	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			3) l'ufficio del procedimento, unitamente ai recapiti telefonici e alla casella di posta elettronica istituzionale	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			4) ove diverso, l'ufficio competente all'adozione del provvedimento finale, con l'indicazione del nome del responsabile dell'ufficio unitamente ai rispettivi recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			5) modalità con le quali gli interessati possono ottenere le informazioni relative ai procedimenti in corso che li riguardano	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			6) termine fissato in sede di disciplina normativa del procedimento per la conclusione con l'adozione di un provvedimento espresso e ogni altro termine procedimentale rilevante	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			7) procedimenti per i quali il provvedimento dell'amministrazione può essere sostituito da una dichiarazione dell'interessato ovvero il procedimento può concludersi con il silenzio-dell'amministrazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			8) strumenti di tutela amministrativa e giurisdizionale, riconosciuti dalla legge in favore dell'interessato, nel corso del procedimento nei confronti del provvedimento finale ovvero nei casi di adozione del provvedimento oltre il termine predeterminato per la sua conclusione e i modi per attivarli	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			9) <a href="#">link</a> di accesso al servizio on line, ove sia già disponibile in rete, o tempi previsti per la sua attivazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			10) modalità per l'effettuazione dei pagamenti eventualmente necessari, con i codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero di imputazione del versamento in Tesoreria, tramite i quali i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bonifico bancario o postale, ovvero gli identificativi del conto corrente postale sul quale i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bollettino postale, nonchè i codici identificativi del pagamento da indicare obbligatoriamente per il versamento	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			11) nome del soggetto a cui è attribuito, in caso di inerzia, il potere sostitutivo, nonchè modalità per attivare tale potere, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			<b>Per i procedimenti ad istanza di parte:</b>			
			1) atti e documenti da allegare all'istanza e modulistica necessaria, compresi i fac-simile per le autocertificazioni	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
	Tipologie di procedimento	Tipologie di procedimento (da pubblicare in tabelle)				

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
			2) uffici ai quali rivolgersi per informazioni, orari e modalità di accesso con indicazione degli indirizzi, recapiti telefonici e caselle di posta elettronica istituzionale a cui presentare le istanze	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Recapiti dell'ufficio responsabile	Recapiti telefonici e casella di posta elettronica istituzionale dell'ufficio responsabile per le attività volte a gestire, garantire e verificare la trasmissione dei dati o l'accesso diretto degli stessi da parte delle amministrazioni procedenti all'acquisizione d'ufficio dei dati e allo svolgimento dei controlli sulle dichiarazioni sostitutive	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
<b>Provvedimenti</b>	Provvedimenti organi indirizzo politico	Provvedimenti organi indirizzo politico	Elenco dei provvedimenti, con particolare riferimento ai provvedimenti finali dei procedimenti di: scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ( <i>link</i> alla sotto-sezione "bandi di gara e contratti"); accordi stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche.	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Elenco dei provvedimenti, con particolare riferimento ai provvedimenti finali dei procedimenti di: scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ( <i>link</i> alla sotto-sezione "bandi di gara e contratti"); accordi stipulati dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche.	Semestrale (art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Dati previsti dall'articolo 1, comma 32, della legge 6 novembre 2012, n. 190 Informazioni sulle singole procedure  (da pubblicare secondo le "Specifiche tecniche per la pubblicazione dei dati ai sensi dell'art. 1, comma 32, della Legge n. 190/2012", adottate secondo quanto indicato nella delib. Anac 39/2016)	Codice Identificativo Gara (CIG)	Tempestivo	<b>Aggiornato</b>	
			Struttura proponente, Oggetto del bando, Procedura di scelta del contraente, Elenco degli operatori invitati a presentare offerte/Numero di offerenti che hanno partecipato al procedimento, Aggiudicatario, Importo di aggiudicazione, Tempi di completamento dell'opera servizio o fornitura, Importo delle somme liquidate	Tempestivo	<b>Aggiornato</b>	
			Tabelle riassuntive rese liberamente scaricabili in un formato digitale standard aperto con informazioni sui contratti relative all'anno precedente (nello specifico: Codice Identificativo Gara (CIG), struttura proponente, oggetto del bando, procedura di scelta del contraente, elenco degli operatori invitati a presentare offerte/numero di offerenti che hanno partecipato al procedimento, aggiudicatario, importo di aggiudicazione, tempi di completamento dell'opera servizio o fornitura, importo delle somme liquidate)	Annuale (art. 1, c. 32, l. n. 190/2012)	<b>Aggiornato</b>	
	Atti relativi alla programmazione di lavori, opere, servizi e forniture	Programma biennale degli acquisti di beni e servizi, programma triennale dei lavori pubblici e relativi aggiornamenti annuali	Tempestivo	<b>luglio-24</b>		
			Per ciascuna procedura:			

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
<b>Bandi di gara e contratti</b>	Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura	Atti relativi alle procedure per l'affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori e opere, di concorsi pubblici di progettazione, di concorsi di idee e di concessioni. Compresi quelli tra enti nell'ambito del settore pubblico di cui all'art. 5 del dlgs n. 50/2016	Avvisi di preinformazione - Avvisi di preinformazione (art. 70, c. 1, 2 e 3, dlgs n. 50/2016); Bandi ed avvisi di preinformazioni (art. 141, dlgs n. 50/2016)	Tempestivo	<b>Aggiornato</b>	
			Delibera a contrarre o atto equivalente (per tutte le procedure)	Tempestivo	<b>Aggiornato</b>	
			Avvisi e bandi - Avviso (art. 19, c. 1, dlgs n. 50/2016); Avviso di indagini di mercato (art. 36, c. 7, dlgs n. 50/2016 e Linee guida ANAC); Avviso di formazione elenco operatori economici e pubblicazione elenco (art. 36, c. 7, dlgs n. 50/2016 e Linee guida ANAC); Bandi ed avvisi (art. 36, c. 9, dlgs n. 50/2016); Bandi ed avvisi (art. 73, c. 1, e 4, dlgs n. 50/2016); Bandi ed avvisi (art. 127, c. 1, dlgs n. 50/2016); Avviso periodico indicativo (art. 127, c. 2, dlgs n. 50/2016); Avviso relativo all'esito della procedura; Pubblicazione a livello nazionale di bandi e avvisi; Bando di concorso (art. 153, c. 1, dlgs n. 50/2016); Avviso di aggiudicazione (art. 153, c. 2, dlgs n. 50/2016); Bando di concessione, invito a presentare offerta, documenti di gara (art. 171, c. 1 e 5, dlgs n. 50/2016); Avviso in merito alla modifica dell'ordine di importanza dei criteri, Bando di concessione (art. 173, c. 3, dlgs n. 50/2016); Bando di gara (art. 183, c. 2, dlgs n. 50/2016); Avviso costituzione del privilegio (art. 186, c. 3, dlgs n. 50/2016); Bando di gara (art. 188, c. 3, dlgs n. 50/2016)	Tempestivo	<b>Aggiornato</b>	
			Avviso sui risultati della procedura di affidamento - Avviso sui risultati della procedura di affidamento con indicazione dei soggetti invitati (art. 36, c. 2, dlgs n. 50/2016); Bando di concorso e avviso sui risultati del concorso (art. 141, dlgs n. 50/2016); Avvisi relativi l'esito della procedura, possono essere raggruppati su base trimestrale (art. 142, c. 3, dlgs n. 50/2016); Elenchi dei verbali delle commissioni di gara	Tempestivo	<b>Aggiornato</b>	
			Avvisi sistema di qualificazione - Avviso sull'esistenza di un sistema di qualificazione, di cui all'Allegato XIV, parte II, lettera H; Bandi, avviso periodico indicativo; avviso sull'esistenza di un sistema di qualificazione; Avviso di aggiudicazione (art. 140, c. 1, 3 e 4, dlgs n. 50/2016)	Tempestivo	<b>Aggiornato</b>	
			Affidamenti Gli atti relativi agli affidamenti diretti di lavori, servizi e forniture di somma urgenza e di protezione civile, con specifica dell'affidatario, delle modalità della scelta e delle motivazioni che non hanno consentito il ricorso alle procedure ordinarie (art. 163, c. 10, dlgs n. 50/2016); tutti gli atti connessi agli affidamenti in house in formato open data di appalti pubblici e contratti di concessione tra enti (art. 192 c. 3, dlgs n. 50/2016)	Tempestivo	<b>Aggiornato</b>	

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
			<b>Informazioni ulteriori</b> - Contributi e resoconti degli incontri con portatori di interessi unitamente ai progetti di fattibilità di grandi opere e ai documenti predisposti dalla stazione appaltante (art. 22, c. 1, dlgs n. 50/2016); Informazioni ulteriori, complementari o aggiuntive rispetto a quelle previste dal Codice; Elenco ufficiali operatori economici (art. 90, c. 10, dlgs n. 50/2016)	Tempestivo	<b>Aggiornato</b>	
		Provvedimento che determina le esclusioni dalla procedura di affidamento e le ammissioni all'esito delle valutazioni dei requisiti soggettivi, economico-finanziari e tecnico-professionali.	Provvedimenti di esclusione e di ammissione (entro 2 giorni dalla loro adozione)	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>
		Composizione della commissione giudicatrice e i curricula dei suoi componenti.	Composizione della commissione giudicatrice e i curricula dei suoi componenti.	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>
		Contratti	Testo integrale di tutti i contratti di acquisto di beni e di servizi di importo unitario stimato superiore a 1 milione di euro in esecuzione del programma biennale e suoi aggiornamenti	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>
		Resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione	Resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>
<b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>	Criteri e modalità	Criteri e modalità	Atti con i quali sono determinati i criteri e le modalità cui le amministrazioni devono attenersi per la concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari e l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
		Atti di concessione  (da pubblicare in tabelle creando un collegamento con la pagina nella quale sono riportati i dati dei relativi provvedimenti finali)	Atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e comunque di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
			Per ciascun atto:			
			1) nome dell'impresa o dell'ente e i rispettivi dati fiscali o il nome di altro soggetto beneficiario	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
			2) importo del vantaggio economico corrisposto	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
		3) norma o titolo a base dell'attribuzione	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>		

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
	Atti di concessione	(NB: è fatto divieto di diffusione di dati da cui sia possibile ricavare informazioni relative allo stato di salute e alla situazione di disagio economico-sociale degli interessati, come previsto dall'art. 26, c. 4, del d.lgs. n. 33/2013)	4) ufficio e funzionario o dirigente responsabile del relativo procedimento amministrativo	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
			5) modalità seguita per l'individuazione del beneficiario	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
			6) <i>link</i> al progetto selezionato	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
			7) link al curriculum vitae del soggetto incaricato	Tempestivo (art. 26, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
			Elenco (in formato tabellare aperto) dei soggetti beneficiari degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e di attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro	Annuale (art. 27, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
<b>Bilanci</b>	Bilancio preventivo e consuntivo	Bilancio preventivo	Documenti e allegati del bilancio preventivo, nonché dati relativi al bilancio di previsione di ciascun anno in forma sintetica, aggregata e semplificata, anche con il ricorso a rappresentazioni grafiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
			Dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi in formato tabellare aperto in modo da consentire l'esportazione, il trattamento e il riutilizzo.	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>lug-24</b>	
		Bilancio consuntivo	Documenti e allegati del bilancio consuntivo, nonché dati relativi al bilancio consuntivo di ciascun anno in forma sintetica, aggregata e semplificata, anche con il ricorso a rappresentazioni grafiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
			Dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci consuntivi in formato tabellare aperto in modo da consentire l'esportazione, il trattamento e il riutilizzo.	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>lug-24</b>	
	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, con l'integrazione delle risultanze osservate in termini di raggiungimento dei risultati attesi e le motivazioni degli eventuali scostamenti e gli aggiornamenti in corrispondenza di ogni nuovo esercizio di bilancio, sia tramite la specificazione di nuovi obiettivi e indicatori, sia attraverso l'aggiornamento dei valori obiettivo e la soppressione di obiettivi già raggiunti oppure oggetto di ripianificazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>In attesa di pubblicazione di apposito modello</b>	
	<b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>	Patrimonio immobiliare	Patrimonio immobiliare	Informazioni identificative degli immobili posseduti e detenuti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>
Canoni di locazione o affitto		Canoni di locazione o affitto	Canoni di locazione o di affitto versati o percepiti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
<b>Controlli e rilievi sull'amministrazione</b>	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Atti degli Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Attestazione dell'OIV o di altra struttura analoga nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	Annuale e in relazione a delibere A.N.AC.	<b>Aggiornato</b>	
			Documento dell'OIV di validazione della Relazione sulla Performance (art. 14, c. 4, lett. c), d.lgs. n. 150/2009)	Tempestivo	<b>Aggiornato</b>	
			Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, c. 4, lett. a), d.lgs. n. 150/2009)	Tempestivo	<b>Aggiornato</b>	
			Altri atti degli organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe, procedendo all'indicazione in forma anonima dei dati personali eventualmente presenti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
	Organi di revisione amministrativa e contabile	Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile	Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile al bilancio di previsione o budget, alle relative variazioni e al conto consuntivo o bilancio di esercizio	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Aggiornato</b>	
	Corte dei conti	Rilievi Corte dei conti	Tutti i rilievi della Corte dei conti ancorchè non recepiti riguardanti l'organizzazione e l'attività delle amministrazioni stesse e dei loro uffici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
<b>Servizi erogati</b>	Carta dei servizi e standard di qualità	Carta dei servizi e standard di qualità	Carta dei servizi o documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
	Class action	Class action	Notizia del ricorso in giudizio proposto dai titolari di interessi giuridicamente rilevanti ed omogenei nei confronti delle amministrazioni e dei concessionari di servizio pubblico al fine di ripristinare il corretto svolgimento della funzione o la corretta erogazione di un servizio	Tempestivo	<b>Non applicabile</b>	
			Sentenza di definizione del giudizio	Tempestivo	<b>Non applicabile</b>	
			Misure adottate in ottemperanza alla sentenza	Tempestivo	<b>Non applicabile</b>	
	Costi contabilizzati	Costi contabilizzati	Costi contabilizzati dei servizi erogati agli utenti, sia finali che intermedi e il relativo andamento nel tempo	Annuale (art. 10, c. 5, d.lgs. n. 33/2013)	Non applicabile	
	Liste di attesa	Liste di attesa (obbligo di pubblicazione a carico di enti, aziende e strutture pubbliche e private che erogano prestazioni per conto del servizio sanitario)	Criteri di formazione delle liste di attesa, tempi di attesa previsti e tempi medi effettivi di attesa per ciascuna tipologia di prestazione erogata	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione	
	Servizi in rete	Risultati delle indagini sulla soddisfazione da parte degli utenti rispetto alla qualità dei servizi in rete e statistiche di utilizzo dei servizi in rete	Risultati delle rilevazioni sulla soddisfazione da parte degli utenti rispetto alla qualità dei servizi in rete resi all'utente, anche in termini di fruibilità, accessibilità e tempestività, statistiche di utilizzo dei servizi in rete.	Tempestivo		<b>Non applicabile</b>	
<b>Pagamenti dell'amministrazione</b>	Dati sui pagamenti	Dati sui pagamenti (da pubblicare in tabelle)	Dati sui propri pagamenti in relazione alla tipologia di spesa sostenuta, all'ambito temporale di riferimento e ai beneficiari	Trimestrale (in fase di prima attuazione semestrale)		<b>Aggiornato</b>	
	Dati sui pagamenti del servizio sanitario nazionale	Dati sui pagamenti in forma sintetica e aggregata (da pubblicare in tabelle)	Dati relativi a tutte le spese e a tutti i pagamenti effettuati, distinti per tipologia di lavoro, bene o servizio in relazione alla tipologia di spesa sostenuta, all'ambito temporale di riferimento e ai beneficiari	Trimestrale (in fase di prima attuazione semestrale)		<b>Non applicabile</b>	
	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi, prestazioni professionali e forniture (indicatore annuale di tempestività dei pagamenti)	Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti	Annuale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
			Indicatore trimestrale di tempestività dei pagamenti	Indicatore trimestrale di tempestività dei pagamenti	Trimestrale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Aggiornato</b>
		Ammontare complessivo dei debiti	Ammontare complessivo dei debiti e il numero delle imprese creditrici	Ammontare complessivo dei debiti e il numero delle imprese creditrici	Annuale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>luglio-24</b>
IBAN e pagamenti informatici	IBAN e pagamenti informatici	Nelle richieste di pagamento: i codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero di imputazione del versamento in Tesoreria, tramite i quali i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bonifico bancario o postale, ovvero gli identificativi del conto corrente postale sul quale i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bollettino postale, nonchè i codici identificativi del pagamento da indicare obbligatoriamente per il versamento	Nelle richieste di pagamento: i codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero di imputazione del versamento in Tesoreria, tramite i quali i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bonifico bancario o postale, ovvero gli identificativi del conto corrente postale sul quale i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bollettino postale, nonchè i codici identificativi del pagamento da indicare obbligatoriamente per il versamento	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	
Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici	Informazioni reali ai nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici (art. 1, l. n. 144/1999)	Informazioni relative ai nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici, incluse le funzioni e i compiti specifici ad essi attribuiti, le procedure e i criteri di individuazione dei componenti e i loro nominativi (obbligo previsto per le amministrazioni centrali e regionali)	Informazioni relative ai nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici, incluse le funzioni e i compiti specifici ad essi attribuiti, le procedure e i criteri di individuazione dei componenti e i loro nominativi (obbligo previsto per le amministrazioni centrali e regionali)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>	

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
Opere pubbliche	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Atti di programmazione delle opere pubbliche ( <i>link</i> alla sotto-sezione "bandi di gara e contratti"). A titolo esemplificativo: - Programma triennale dei lavori pubblici, nonché i relativi aggiornamenti annuali, ai sensi art. 21 d.lgs. n 50/2016 - Documento pluriennale di pianificazione ai sensi dell'art. 2 del d.lgs. n. 228/2011, (per i Ministeri)	Tempestivo (art.8, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
	Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	Tempi, costi unitari e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate.  (da pubblicare in tabelle, sulla base dello schema tipo redatto dal Ministero dell'economia e della finanza d'intesa con l'Autorità nazionale anticorruzione )	Informazioni relative ai tempi e agli indicatori di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate	Tempestivo (art. 38, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
			Informazioni relative ai costi unitari di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate	Tempestivo (art. 38, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
Pianificazione e governo del territorio		Pianificazione e governo del territorio  (da pubblicare in tabelle)	Atti di governo del territorio quali, tra gli altri, piani territoriali, piani di coordinamento, piani paesistici, strumenti urbanistici, generali e di attuazione, nonché le loro varianti	Tempestivo (art. 39, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
			Documentazione relativa a ciascun procedimento di presentazione e approvazione delle proposte di trasformazione urbanistica di iniziativa privata o pubblica in variante allo strumento urbanistico generale comunque denominato vigente nonché delle proposte di trasformazione urbanistica di iniziativa privata o pubblica in attuazione dello strumento urbanistico generale vigente che comportino premialità edificatorie a fronte dell'impegno dei privati alla realizzazione di opere di urbanizzazione extra oneri o della cessione di aree o volumetrie per finalità di pubblico interesse	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
		Informazioni ambientali	Informazioni ambientali che le amministrazioni detengono ai fini delle proprie attività istituzionali:	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
		Stato dell'ambiente	1) Stato degli elementi dell'ambiente, quali l'aria, l'atmosfera, l'acqua, il suolo, il territorio, i siti naturali, compresi gli igrotopi, le zone costiere e marine, la diversità biologica ed i suoi elementi costitutivi, compresi gli organismi geneticamente modificati, e, inoltre, le interazioni tra questi elementi	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>
		Fattori inquinanti	2) Fattori quali le sostanze, l'energia, il rumore, le radiazioni od i rifiuti, anche quelli radioattivi, le emissioni, gli scarichi ed altri rilasci nell'ambiente, che incidono o possono incidere sugli elementi dell'ambiente	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		<b>Non applicabile</b>



Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
<b>Informazioni ambientali</b>		Misure incidenti sull'ambiente e relative analisi di impatto	3) Misure, anche amministrative, quali le politiche, le disposizioni legislative, i piani, i programmi, gli accordi ambientali e ogni altro atto, anche di natura amministrativa, nonché le attività che incidono o possono incidere sugli elementi e sui fattori dell'ambiente ed analisi costi-benefici ed altre analisi ed ipotesi economiche usate nell'ambito delle stesse	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
		Misure a protezione dell'ambiente e relative analisi di impatto	4) Misure o attività finalizzate a proteggere i suddetti elementi ed analisi costi-benefici ed altre analisi ed ipotesi economiche usate nell'ambito delle stesse	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Relazioni sull'attuazione della legislazione	5) Relazioni sull'attuazione della legislazione ambientale	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Stato della salute e della sicurezza umana	6) Stato della salute e della sicurezza umana, compresa la contaminazione della catena alimentare, le condizioni della vita umana, il paesaggio, i siti e gli edifici d'interesse culturale, per quanto influenzabili dallo stato degli elementi dell'ambiente, attraverso tali elementi, da qualsiasi fattore	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Relazione sullo stato dell'ambiente del Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio	Relazione sullo stato dell'ambiente redatta dal Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
<b>Strutture sanitarie private accreditate</b>		Strutture sanitarie private accreditate  (da pubblicare in tabelle)	Elenco delle strutture sanitarie private accreditate	Annuale (art. 41, c. 4, d.lgs. n. 33/2013)		
			Accordi intercorsi con le strutture private accreditate	Annuale (art. 41, c. 4, d.lgs. n. 33/2013)		
<b>Interventi straordinari e di emergenza</b>		Interventi straordinari e di emergenza  (da pubblicare in tabelle)	Provvedimenti adottati concernenti gli interventi straordinari e di emergenza che comportano deroghe alla legislazione vigente, con l'indicazione espressa delle norme di legge eventualmente derogate e dei motivi della deroga, nonché con l'indicazione di eventuali atti amministrativi o giurisdizionali intervenuti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	<b>Non applicabile</b>	
			Termini temporali eventualmente fissati per l'esercizio dei poteri di adozione dei provvedimenti straordinari	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
			Costo previsto degli interventi e costo effettivo sostenuto dall'amministrazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		
		Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e suoi allegati, le misure integrative di prevenzione della corruzione individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 2-bis della legge n. 190 del 2012, (MOG 231)	Annuale	<b>Aggiornato</b>	

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
Altri contenuti	Prevenzione della Corruzione	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>
		Regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità	Regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità (laddove adottati)	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>
		Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione recante i risultati dell'attività svolta (entro il 15 dicembre di ogni anno)	Annuale (ex art. 1, c. 14, L. n. 190/2012)		<b>Aggiornato</b>
		Provvedimenti adottati dall'A.N.AC. ed atti di adeguamento a tali provvedimenti	Provvedimenti adottati dall'A.N.AC. ed atti di adeguamento a tali provvedimenti in materia di vigilanza e controllo nell'anticorruzione	Tempestivo		<b>Non applicabile</b>
		Atti di accertamento delle violazioni	Atti di accertamento delle violazioni delle disposizioni di cui al d.lgs. n. 39/2013	Tempestivo		<b>Non applicabile</b>
Altri contenuti	Accesso civico	Accesso civico "semplice" concernente dati, documenti e informazioni soggetti a pubblicazione obbligatoria	Nome del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza cui è presentata la richiesta di accesso civico, nonché modalità per l'esercizio di tale diritto, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale e nome del titolare del potere sostitutivo, attivabile nei casi di ritardo o mancata risposta, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>
		Accesso civico "generalizzato" concernente dati e documenti ulteriori	Nomi Uffici competenti cui è presentata la richiesta di accesso civico, nonché modalità per l'esercizio di tale diritto, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>
		Registro degli accessi	Elenco delle richieste di accesso (atti, civico e generalizzato) con indicazione dell'oggetto e della data della richiesta nonché del relativo esito con la data della decisione	Semestrale		<b>febbraio-24</b>
Altri contenuti	Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati	Catalogo dei dati, metadati e delle banche dati	Catalogo dei dati, dei metadati definitivi e delle relative banche dati in possesso delle amministrazioni, da pubblicare anche tramite link al Repertorio nazionale dei dati territoriali ( <a href="http://www.rndt.gov.it">www.rndt.gov.it</a> ), al catalogo dei dati della PA e delle banche dati <a href="http://www.dat.gov.it">www.dat.gov.it</a> e <a href="http://basidati.agid.gov.it">http://basidati.agid.gov.it</a> gestiti da AGID	Tempestivo		<b>Aggiornato</b>
		Regolamenti	Regolamenti che disciplinano l'esercizio della facoltà di accesso telematico e il riutilizzo dei dati, fatti salvi i dati presenti in Anagrafe tributaria	Annuale		<b>Aggiornato</b>

Allegato 3 - Obiettivi di trasparenza 2024-2026

Denominazione sotto-sezione livello 1	Denominazione sotto-sezione 2 livello	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Status ARTI	Data di pubblicazione
		Obiettivi di accessibilità  (da pubblicare secondo le indicazioni contenute nella circolare dell'Agenzia per l'Italia digitale n. 1/2016 e s.m.i.) Dati ulteriori	Obiettivi di accessibilità dei soggetti disabili agli strumenti informatici per l'anno corrente (entro il 31 marzo di ogni anno) e lo stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione	Annuale (ex art. 9, c. 7, D.L. n. 179/2012)		<b>Aggiornato</b>
<b>Altri contenuti</b>	<b>Dati ulteriori</b>	(NB: nel caso di pubblicazione di dati non previsti da norme di legge si deve procedere alla anonimizzazione dei dati personali eventualmente presenti in virtù)	Dati, informazioni e documenti ulteriori che le pubbliche amministrazioni non hanno l'obbligo di pubblicare ai sensi della normativa vigente e che non sono riconducibili alle sottosezioni indicate	....		<b>Aggiornato</b>

**Alla ca. Direttore Amministrativo  
Francesco Addante  
SEDE**

## Modulo di richiesta di partecipazione all'intervento formativo

<b>Proponente</b>	<i>(Nome e cognome)</i>
<b>Intervento formativo</b>	
<b>Denominazione</b>	
<b>Macro-area</b>	<input type="checkbox"/> <b>Comunicazione e condivisione</b> <input type="checkbox"/> <b>Conoscenze settoriali</b> <input type="checkbox"/> <b>Conoscenze comuni</b> <input type="checkbox"/> <b>Soft skills</b> <input type="checkbox"/> <b>Dati, informazioni e documenti informatici</b> <input type="checkbox"/> <b>Sicurezza informatica</b> <input type="checkbox"/> <b>Trasformazione digitale</b> <input type="checkbox"/> <b>Servizi on-line</b> <input type="checkbox"/> <b>Altro (specificare) _____</b>
<b>Tema</b>	<i>(campo libero)</i>
<b>Ente erogatore</b>	
<b>Sede dell'ente erogatore</b>	
<b>Periodo (giorno o dal/al)</b>	
<b>Costo dell'intervento formativo</b>	<b>Iscrizione al corso €</b> <b>Costo presunto di missione (eventuale) €</b>

**SI AUTORIZZA**

**Il Direttore Amministrativo**

**Francesco Addante**